



José Daniel Antunes Barreiros

Construção de um Balanced Scorecard:
O caso ZIRCOM Engenharia

Relatório de Dissertação do Mestrado em
Ciências Empresariais
Ramo: Gestão de PME

**ORIENTADOR: Professor Doutor
Joaquim da Silva Ribeiro**

Novembro de 2019

José Daniel Antunes Barreiros

Construção de um Balanced Scorecard:
O caso ZIRCOM Engenharia

JÚRI

Presidente: Professora Coordenadora, Luísa Carvalho, Escola Superior de Ciências Empresariais

Orientador: (Professor Coordenador Silva Ribeiro, Escola Superior de Ciências Empresariais)

Vogal: (Professor Adjunto, Nuno Teixeira, Escola Superior de Ciências Empresariais)

Novembro de 2019

Agradecimentos

A todos que de alguma maneira contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização desta dissertação que só foi possível com o contributo de um conjunto de Pessoas.

Ao Professor Doutor Joaquim da Silva Ribeiro pela qualidade da sua orientação, apoio, abertura de caminhos, encorajamento, prontidão e grau de simpatia que sempre proporcionou durante todo este longo trajeto.

À Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal que criou as condições necessárias à sua realização. Um obrigado a todos os Professores do Mestrado em Ciências Empresariais.

À ZIRCOM Engenharia, S.A., pelo abrir de portas à realização deste estudo. À Administração da Empresa cuja colaboração permitiu dar corpo a este trabalho. À Direção e colaboradores pela sua ajuda.

À Dora, minha esposa e amiga, por TUDO. À minha filha Luísa pelo sorriso de ânimo.

Para todos a minha gratidão.

Índice

Agradecimentos.....	i
Índice de Figuras	iv
Índice de Quadros	v
Lista de Siglas e Abreviaturas.....	vi
Resumo	vii
Abstract	viii
I – INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento.....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.3 Estrutura do trabalho.....	2
II – REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 Conceitos do desempenho organizacional	3
2.2 A avaliação do desempenho organizacional.....	5
2.3 Modelos de avaliação do desempenho.....	8
2.3.1 Contextualização	8
2.3.2 Tableau de Bord.....	10
2.3.3 Skandia Navigator	11
2.3.4 Pirâmide do Desempenho.....	12
2.3.5 Prisma do Desempenho.....	13
2.3.6 Quadro de Avaliação e Responsabilização	15
2.3.7 Balanced Scorecard	16
2.4 Crítica ao Balanced Scorecard	25
2.5 Comparação do Balanced Scorecard com outros modelos.....	27
2.6 Indicadores de desempenho	29
III – METODOLOGIA.....	31
IV – A EMPRESA ZIRCOM.....	33
4.1 Breve descrição.....	33
4.2 Missão, Visão e Valores.....	35
4.3 Estrutura organizacional.....	35

V – CONSTRUÇÃO DO MODELO	37
5.1 Considerações gerais.....	37
5.2 Enquadramento da abordagem <i>Balanced Scorecard</i> na empresa.....	37
5.3 As Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> na ZIRCOM	38
5.4 Mapa Estratégico	41
5.5 Indicadores	44
VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
6.1 Conclusões.....	48
6.2 Limitações	49
6.3 Propostas de desenvolvimentos futuros	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
ANEXO 1 – Entrevista.....	56
ANEXO 2 – Respostas	58

Índice de Figuras

Figura 1 – Estrutura para o design do sistema de medição do desempenho	6
Figura 2 – Sequência da Gestão do desempenho.....	8
Figura 3 – Modelo Skandia Navigator	11
Figura 4 – Mapa Estratégico conceptual do modelo Navigator	12
Figura 5 – Pirâmide do desempenho	13
Figura 6 – As cinco perspectivas do Prisma do Desempenho	14
Figura 7 – Interligação das perspectivas	14
Figura 8 – Tradução da Visão e Estratégia: as 4 Perspetivas	20
Figura 9 – Esquematização do Mapa Estratégico	23
Figura 10 – Um ciclo de gestão para a execução da estratégia.....	24
Figura 11 – Exemplo de atividades da ZIRCOM.....	34
Figura 12 – Organograma da ZIRCOM.....	36
Figura 13 – Modelo de análise	40
Figura 14 – Mapa Estratégico da ZIRCOM.....	43

Índice de Quadros

Quadro 1 – Alguns conceitos fundamentais	3
Quadro 2 – Modelos de avaliação do desempenho organizacional	9
Quadro 3 – Alguns artigos e livros publicados por Kaplan e Norton	17
Quadro 4 – Períodos de desenvolvimento do BSC	18
Quadro 5 – As 4 Perspetivas do BSC	21
Quadro 6 – Exemplos de indicadores de desempenho para cada uma das Perspetivas do BSC..	30
Quadro 7 – Evolução da ZIRCOM nos primeiros 20 anos de existência	33
Quadro 8 – Objetivos e Fatores Críticos de Sucesso da ZIRCOM.....	42
Quadro 9 – Plano de Ação e respetivos indicadores da ZIRCOM.....	45

Lista de Siglas e Abreviaturas

BSC	Balanced Scorecard
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Lucros antes de juros, impostos, depreciações e amortização)
EVA	Economic Value Added (Valor Económico Acrescentado)
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IDs	Indicadores de Desempenho
I&DT	Investigação e Desenvolvimento Tecnológico
PME	Pequena e Média Empresa
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
SMART	Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique
STRATEX	Strategic Expenditures
TB	Tableau de Bord

Resumo

O ritmo das mudanças exige que as empresas se preparem para não serem inevitavelmente surpreendidas no futuro. As empresas de sucesso terão, não só a capacidade de definir uma estratégia clara e inspiradora, que traduza uma antecipação própria e diferenciadora deste futuro, mas, sobretudo a capacidade da sua execução, ligando toda a empresa e avaliando os avanços no caminho traçado.

A utilização da metodologia de *Balanced Scorecard* (BSC), que rapidamente evoluiu para um modelo de gestão integrado, tem permitido definir melhores objetivos e iniciativas, desenvolver e alinhar a organização e atingir melhores resultados através de uma capacidade de execução mais eficaz.

O objetivo deste estudo é a construção de um modelo de BSC numa PME, a empresa ZIRCOM Engenharia S.A., com a finalidade de avaliar o desempenho organizacional e operacional, definir, alinhar, implementar e executar a Estratégia definida pela empresa.

A metodologia de investigação adotada, de tipo qualitativa e interpretativa com base num estudo de caso, foi sustentada em contributos teóricos e empíricos. A recolha dos dados assentou em entrevistas, à Administração e linha da Direção da empresa bem como na análise documental.

Da análise dos resultados das entrevistas, foi possível estruturar a definição de objetivos e um Mapa Estratégico, a partir do qual foram estabelecidos os indicadores de desempenho, tendo em vista a promoção de iniciativas e a apresentação da versão inicial de um BSC adequado às necessidades da empresa.

Os resultados apontam para algumas dificuldades à implementação do modelo de BSC, porém acreditamos que os benefícios compensam o seu desenvolvimento.

O maior contributo deste projeto para a empresa centrou-se na potencial aplicabilidade de um instrumento de avaliação do desempenho organizacional, o BSC, capaz de dinamizar o pensamento estratégico, ligar a estratégia às operações e de criar mecanismos para assegurar um ciclo de gestão eficaz e eficiente.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Gestão de desempenho, Mapa Estratégico, Indicadores, Tomada de decisão.

Abstract

The pace of change requires companies to prepare themselves not to be inevitably surprised in the future. Successful companies will not only have the ability to define a clear and inspiring strategy that will translate an own and differentiated anticipation of this future, but above all the capacity of its execution, linking the whole company and evaluating the advances in the way traced.

The use of the Balanced Scorecard (BSC) methodology, which has rapidly evolved into an integrated management model, has allowed us to define better goals and initiatives, develop and align the organization and achieve better results through more effective execution capabilities.

The objective of this study is the construction of a BSC model in an SME, the company ZIRCOM Engenharia S.A., with the purpose of evaluating the organizational and operational performance, defining, aligning, implementing and executing the strategy defined by the company.

The research methodology adopted, qualitative and interpretative based on a case study, was supported by theoretical and empirical contributions. Data collection was based on interviews with the Administration and the company's management line and document analysis.

From the analysis of the interview results, it was possible to structure the definition of objectives and a strategic map from which the performance indicators were established, in order to promote initiatives and to present the initial version of a BSC appropriate to the company's needs.

The results point to some difficulties in implementing the BSC model, but we believe that the benefits outweigh its development.

The major contribution of this project to the company was the potential applicability of an organizational performance assessment tool, the BSC, capable of streamlining strategic thinking, linking strategy to operations and creating mechanisms to ensure an effective and efficient management cycle.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance Management, Strategic Map, Indicators, Decision Making.

I – INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento

O atual ambiente económico cada vez mais competitivo, com clientes informados e exigentes, conduz a que o sucesso das empresas dependa da sua capacidade para se ajustarem às mudanças e lidarem com os novos desafios, havendo, assim, a necessidade de alterar as formas de avaliação de desempenho com recurso a ferramentas que permitam que a estratégia seja traduzida nos processos da organização.

É reconhecido que o sucesso empresarial depende de vários fatores: a envolvente geral, a envolvente da indústria/ramo de atividade em que a empresa opera, a sua estratégia e o modo como é implementada.

Na realidade, os avanços verificados no plano tecnológico ao longo das últimas décadas produziram, como consequência, novas necessidades. Os fatores críticos de sucesso, os métodos de avaliação o que e como avaliar sofreram alterações, tornando obsoletos os tradicionais modelos de gestão e de avaliação de desempenho nas organizações (Pires e Barreira, 2012).

Também as novas exigências organizacionais revelaram a inadequação de estabelecer as medidas de desempenho com base unicamente nos indicadores financeiros, impulsionando a adoção de outras medidas (qualidade, satisfação dos clientes, inovação, quota de mercado), que reflitam a condição económica de uma organização e a sua perspectiva de crescimento.

Com os desenvolvimentos da Qualidade, do *Just in Time* e do *Lean*, emerge a necessidade de as empresas passarem a capitalizar os investimentos em recursos intangíveis.

Atualmente, tais recursos são o principal ativo de muitas empresas no processo de criação de valor. Porém, a sua mensuração não é um processo simples, pois estão ligados ao contexto organizacional e estratégico. Na era da informação, os ativos intangíveis tornaram-se as maiores fontes de vantagem competitiva devido à difícil imitação, pelo que passou a ser relevante medir o valor criado pelo conjunto destes ativos que atuam indiretamente nos resultados, através de diversas relações de causa-efeito, e que dependem do contexto e da estratégia organizacional (Kaplan e Norton, 1996b).

Atendendo a este nível de exigência e complexidade, são indispensáveis modelos que integrem as várias abordagens e componentes da gestão e otimizem o desempenho operacional e organizacional. Por isso, encontrar um modelo que permita também, considerar o valor dos recursos intangíveis, contribuirá para avaliar e gerir a posição competitiva das empresas com maior facilidade e rigor.

Neste sentido, foram aparecendo diferentes modelos de avaliação como tentativas de resposta, de entre as quais se evidencia o *Balanced Scorecard* (BSC), que permite o acompanhamento dos resultados das ações desenvolvidas, o mapeamento e associação de indicadores de desempenho não financeiros com os financeiros e oferecer, ao mesmo tempo e de

forma integrada, uma avaliação de diferentes perspetivas (Kaplan, 2010), designadamente, financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

A extensa literatura disponível sobre este tema, é sinónimo da importância atribuída a esta ferramenta, quer ao nível da discussão teórica dos seus fundamentos, quer dos resultados da sua aplicação.

Uma vez que as atuais exigências organizacionais não parecem distinguir dimensão empresarial ou sector de atividade, as empresas de menor dimensão, de modo idêntico às práticas das grandes empresas, devem dispor das melhores ferramentas para suportar o processo de tomada de decisão, principalmente quando é elevado o nível de competitividade e exigência do sector de atividade onde estão inseridas (Pires e Barreira, 2012).

De realçar que o tecido empresarial em Portugal, apresenta 99,9% das unidades empresariais constituídas sob a forma de sociedades, das quais 99,4% são micro e pequenas entidades, e 0,5% são médias (INE, PORDATA, última atualização: 2019-02-14).

1.2 Objetivos

O objetivo geral do estudo é a construção de um *Balanced Scorecard* numa PME.

Para a sua concretização apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- Caracterização da empresa objeto do estudo;
- Criação de uma metodologia de elaboração do BSC.

Apesar dos inúmeros artigos publicados, dissertações de mestrado e teses de doutoramento, essencialmente estudos de caso e da aplicação prática desta ferramenta, aceite por várias organizações a nível mundial, pretende-se com este estudo poder contribuir para um maior conhecimento dos conceitos fundamentais do modelo e sua potencial utilização em Pequenas e Médias Empresas.

1.3 Estrutura do trabalho

Para além da Introdução, o presente trabalho é constituído por uma segunda parte onde se procede à revisão da literatura, abordando a problemática da gestão e da avaliação do desempenho organizacional, bem como, a apresentação e descrição de alguns modelos.

Na terceira parte é descrita a metodologia a utilizar.

Na quarta parte é efetuada uma breve caracterização da empresa objeto do estudo, tendo em vista o suporte à elaboração da proposta do modelo.

Na quinta parte é apresentada a proposta da construção do modelo de análise, assim como o processo de recolha de dados e a consequente análise.

Por fim, na sexta parte são apresentadas as conclusões, principais limitações e propostas de desenvolvimentos futuros.

II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Conceitos do desempenho organizacional

Alguns dos termos e conceitos utilizados na área da medição e avaliação do desempenho podem parecer similares como, eficácia, desempenho, eficiência, sendo por isso importante algumas clarificações.

De acordo com Sink e Tuttle (1993), as definições são necessárias para a redução da confusão existente na área da medição do desempenho, porém muitas vezes são negligenciadas: *“The field is filled with practitioners with no conceptual models and weak operational definitions; the field is filled with academicians with weak conceptual models and no operational definitions. The result has been confusion in the literature and in practice with no respect to performance measurement and improvement.”* Sink e Tuttle (1993, pp.48).

Após estes anos, este tema ainda apresenta alguma confusão. Até mais recentemente, não havia um acordo no entendimento sobre a medição do desempenho, bem como, sobre a gestão de desempenho (Bourne e Bourne, 2011; Melnyk *et al.*, 2014; Bourne *et al.*, 2018), evidenciado nos estudos acadêmicos, na prática empresarial e na inter-relação entre a teoria e prática.

Referimos no Quadro 1, alguns conceitos, sua interligação e definições.

Eficácia	Etzioni (1964) considera a eficácia, como o grau em que a organização alcança os seus objetivos. Porém não há consenso sobre a matéria, pois outras definições focalizam-se também nos meios que permitem alcançar tais fins. Para Neely (2002), é uma medida de relação entre objetivos e resultados sendo de grande importância para qualquer organização.
Desempenho	Henri (2004), equivale desempenho e eficácia, mas Venkatraman e Ramanujam (1986) consideram o desempenho como um subconjunto do conceito mais geral de eficácia. Já para Hannan e Freeman (1977), o desempenho representa a quantidade e a qualidade do <i>output</i> , ao passo que a eficácia é o grau em que os resultados coincidem com os objetivos.
Eficiência	Corresponde ao rácio entre <i>inputs</i> e <i>outputs</i> . Uma empresa é tanto mais eficiente quanto mais <i>outputs</i> consegue alcançar com poucos <i>inputs</i> . De modo mais específico, a eficiência reflete a comparação entre algum aspeto do desempenho e os custos incorridos para alcançá-lo. Neely (2002), define eficiência como sendo a capacidade que a empresa tem para utilizar os seus recursos de forma adequada ao padrão definido, podendo estar relacionada com a produtividade, qualidade e tempo.

Quadro 1 – Alguns conceitos fundamentais
Fonte: Elaboração própria

Uma empresa eficaz é a que faz as coisas certas (*doing the right thing*). Este conceito é distinto do de eficiência (normalmente definida pelo rácio entre *inputs* e *outputs*), sendo uma empresa eficiente, a que faz as coisas bem-feitas, isto é, realiza os seus objetivos com a menor quantidade de recursos (*doing things right*), (Drucker, 1967).

A tentativa de gerir (e medir) a eficácia de uma forma objetiva e rigorosa tem esbarrado num conjunto de dificuldades, ambiguidades e contradições. Num esforço de sistematização das diversas conceções sobre a eficácia organizacional, Morin *et al.* (1994) apresentaram quatro dimensões estruturantes: Valor dos recursos humanos (dimensão psicossocial); Eficiência económica (dimensão económica); Legitimidade junto dos grupos externos (dimensão política); Perenidade da organização (dimensão sistémica).

Segundo Neely (1999), de 1994 a 1996 foram publicados mais de 3600 artigos sobre a medição de desempenho, evidenciando que a medição de desempenho é um tema estudado, analisado e discutido por diversos autores, em diferentes organizações.

No entanto, relativamente ao desempenho, não há uma definição unanimemente aceite (Otley, 1999; Andersen e Fagerhaug, 2002). É um conceito ambíguo, pois depende, quer dos recursos utilizados, quer da combinação obtida com esses recursos (Alchian e Demsetz, 1972); e complexo, devido à dificuldade da sua definição e ao facto de os indicadores do desempenho serem, por vezes, contraditórios (Lebas e Euske, 2002).

Neely *et al.* (1995), definiram a medição de desempenho, como o processo de quantificar a eficiência e eficácia de uma ação (a eficácia correspondente ao cumprimento dos requisitos dos clientes e a eficiência associada à gestão apropriada dos recursos para atingir um determinado grau de satisfação do cliente).

Segundo Ibarra (2003), o desempenho está relacionado, simultaneamente à ação, ao resultado da ação e ao sucesso desse resultado quando comparado com algum padrão. Nesta perspetiva, o desempenho corresponde ao potencial de criação de valor relativo a um período temporal, o desempenho não existe só por si, vai sendo construído pelos utilizadores da informação, através de um processo contínuo no espaço e no tempo estando relacionado com as variáveis que contribuem para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Para Atkinson *et al.*, (1997), um bom desempenho deve considerar os pontos de vista das diferentes partes interessadas (os *stakeholders*) que se relacionam com as organizações, quer em termos reais, quer em termos potenciais.

Segundo Scherer (1980), o desempenho abrange a utilização dos recursos, a capacidade de adaptação ao mercado, os níveis de eficiência produtiva e a repartição do rendimento. Este autor considera que um bom desempenho é alcançado quando:

- 1) Os recursos são utilizados de forma eficiente;
- 2) Os bens ou serviços produzidos (em quantidade e qualidade), satisfazem as necessidades do mercado;
- 3) São efetuadas sinergias derivadas das novas tecnologias e progressos científicos, de forma a maximizar a produtividade e a criar produtos diferenciadores;

4) A política da organização é articulada com objetivos macroeconómicos, e exista uma justa distribuição do rendimento.

Como não existe uma definição única de desempenho, deve ser cada organização a definir o seu âmbito, quer a nível interno, quer a nível externo, seleccionando os indicadores apropriados para o descrever e acompanhar (Lebas e Euske, 2002).

Na opinião de Drucker (1999), é necessário aprender a desenvolver novos conceitos sobre o significado de desempenho para uma organização com novas medidas e métodos de avaliação, e não apenas sob a forma financeira. Procura-se, assim, que tenha algum significado para os múltiplos grupos de partes interessadas, envolvendo um compromisso da parte destas.

2.2 A avaliação do desempenho organizacional

A avaliação do desempenho constitui uma ferramenta essencial ao funcionamento de toda e qualquer empresa, uma vez que permite diagnosticar o nível de sucesso da sua atividade (Ribeiro, 2003).

No entanto, na opinião de Teixeira (2013), é complexo avaliar o desempenho de uma organização, quer na definição de objetivos e indicadores de monitorização, quer no estabelecimento de referências que possam servir de padrão para se medir o sucesso das realizações.

Em geral, quando se aborda a avaliação do desempenho de uma organização, tem-se por referência a análise dos seus resultados, o que, numa primeira aproximação, sugere que se pode identificar a avaliação do desempenho com os resultados da organização. Com o termo desempenho, mais do que o resultado, quer-se expressar a estrutura ou composição do mesmo. Por outro lado, na maior parte dos casos, carece de sentido expressar o resultado por um só número, sem haver referência aos seus principais componentes (Suárez, 1995).

Assim, a análise do desempenho de uma organização, deve estar associada a um sistema de avaliação que proporcione informação fidedigna relativamente ao grau de sucesso da estratégia. Não se pode somente identificar exclusivamente, os resultados económicos e financeiros de uma organização, na sua avaliação de desempenho.

Segundo Kaplan e Norton (1992), para que exista um bom desempenho organizacional, terão de existir medidas concretas incluídas em quatro perspetivas (financeira, clientes, processos e inovação/aprendizagem), monitorizadas sucessivamente, por forma a alcançar o bom desempenho.

Essas medidas, em cada uma das perspetivas, terão de ter sempre presente as seguintes questões:

- Como é que os clientes vêem a organização (perspetiva clientes)?
- O que é que a organização realiza de forma excelente (perspetiva processos)?
- Poderá a organização continuar a inovar e a criar valor (perspetiva inovação/aprendizagem)?
- Como é que a organização é vista pelos acionistas (perspetiva financeira)?

É necessário maximizar estas quatro perspectivas, para se alcançar os objetivos estratégicos da organização.

De referir que para Black *et al.*, (2001), os fatores geradores de valor, na perspectiva dos acionistas, são: o crescimento das vendas; a margem bruta financeira (EBITDA)¹; a carga fiscal; o fundo de maneo (crescimento do negócio); o investimento; o custo médio ponderado do capital (ajustado do risco e da inflação) e o período em que beneficia de vantagens competitivas (horizonte temporal).

Para Neely (2002), um sistema de avaliação do desempenho quantifica a eficiência e a eficácia passadas, através da recolha, compilação, análise e interpretação dos dados apropriados para a atempada tomada de decisão.

Neely *et al.* (1995), apresentaram um modelo com três dimensões para a sua medição: medidas individuais associadas aos objetivos e à estratégia; conjunto de medidas que podem constituir um sistema de medição de desempenho, desde que exista uma lógica que integre as medidas individuais; e o ambiente organizacional interno e externo.

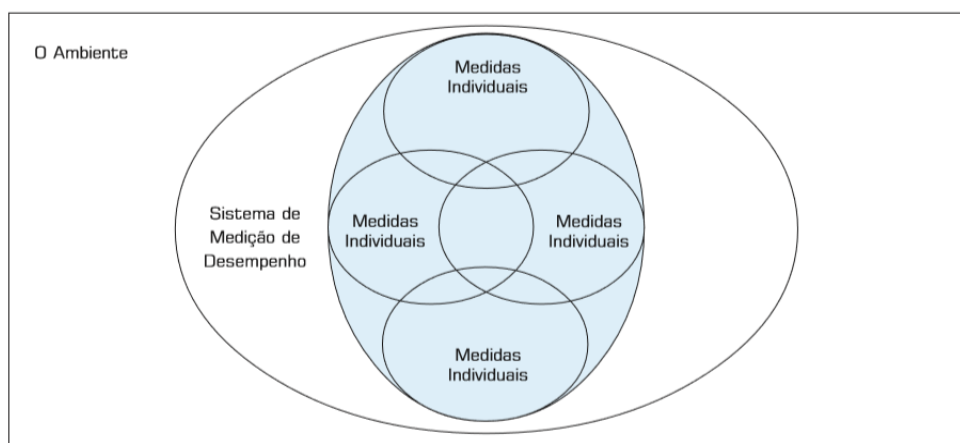


Figura 1 – Estrutura para o design do sistema de medição do desempenho
Fonte: (Neely *et al.*, 1995, pp.82)

Na opinião de Kennerley e Neely (2003), o objetivo dos sistemas de avaliação do desempenho é o de facilitar aos gestores, a implementação da estratégia organizacional, sendo necessário selecionar os indicadores que melhor reflitam os objetivos, e que sejam, na atualidade e no futuro, fatores críticos, cuja melhoria conduza ao sucesso da sua implementação. Devem ter as seguintes características:

- Proporcionar uma visão equilibrada do negócio (indicadores financeiros e não financeiros, internos e externos, de eficiência e de eficácia);
- Proporcionar uma visão sucinta do desempenho organizacional: os indicadores devem ter uma lógica simples e a sua ligação deve ser intuitiva;

¹ EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) - Lucros antes de juros, impostos, depreciações e amortização

- Ser multidimensional, refletindo a necessidade de medir as áreas do desempenho importantes para o sucesso da organização;
- Proporcionar a compreensão da complexidade organizacional;
- Integrar dimensões transversais da organização (indicadores funcionais) com indicadores que reflitam dimensões hierárquicas (ligando um ou mais níveis da organização), encorajando a congruência de objetivos e ações;
- Demonstrar, explicitamente, como a obtenção dos resultados está relacionada com os fatores críticos.

Atualmente, a realidade empresarial é caracterizada pela globalização, onde a competitividade se alastra a nível mundial, sendo essencial que as organizações procurem a flexibilidade na sua estrutura interna, de forma a garantirem uma adaptação constante ao meio e garantirem uma boa capacidade competitiva (Roldão e Ribeiro, 2004). Assim, ao implementar um sistema de avaliação do desempenho, na definição de indicadores, é necessário considerar a vantagem competitiva associada à eficácia na obtenção de resultados, e a cadeia de valor relacionada com as otimizações nos processos principais da atividade que proporcionem uma maior eficiência dos recursos utilizados e uma maior capacidade para se criarem vantagens competitivas sustentáveis (Porter, 1989).

Na evolução dos modelos de avaliação do desempenho, Neely *et al.*, (2003) introduziram o conceito de geração de modelos:

A primeira geração – sistemas de medição do desempenho – baseados em pressupostos financeiros, procura complementar os indicadores financeiros tradicionais com indicadores não financeiros orientando os gestores para a seleção dos indicadores, que considerem mais adequados; porém os indicadores eram estáticos, dificultando a compreensão das ligações entre os diferentes tipos de indicadores.

A segunda geração – sistemas de gestão do desempenho – evoluem para a criação de valor, ajudam na tomada de decisão. A mais valia prende-se com a ligação entre os ativos intangíveis e o valor do negócio.

Na terceira geração – sistemas de gestão estratégica do desempenho – construída com base nos desenvolvimentos das gerações anteriores, há maior evidência da ligação entre as dimensões não financeiras e as dimensões intangíveis do desempenho organizacional, e as consequências em termos de fluxos de tesouraria gerados.

Para o desenvolvimento dos vários modelos, na opinião dos autores (Pike e Roos, 2001) é necessária a satisfação de três critérios:

- 1) Adequação e suficiência, refletindo as partes estáticas e dinâmicas da organização como ferramenta de gestão;
- 2) Fiabilidade da informação, que permita o acompanhamento da implementação das estratégias da organização, principalmente dos fatores críticos de sucesso dos ativos intangíveis; e

3) Praticabilidade e convergência organizacional, fáceis de aplicar e alinhados com outros processos organizacionais.

Segundo Pinto (2007), a gestão do desempenho compreende os processos que numa organização procuram traduzir a estratégia em resultados, e que exige o alinhamento e comprometimento de toda a organização com a sua melhoria global.

Na opinião do autor, as etapas deste processo de gestão são, nomeadamente:

- 1) Medição;
- 2) Avaliação;
- 3) Reporte; e
- 4) Conjunto de ações que visam a melhoria (Figura 2).

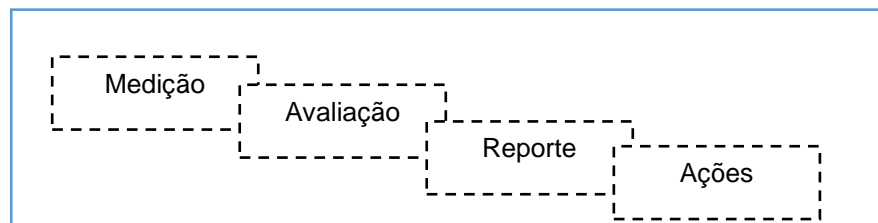


Figura 2 – Sequência da Gestão do desempenho

Fonte: Adaptado de Pinto (2007)

2.3 Modelos de avaliação do desempenho

2.3.1 Contextualização

Atualmente, o meio empresarial é confrontado por uma multiplicidade de ferramentas de apoio à avaliação e melhoria do desempenho. Estas ferramentas são constituídas por indicadores de desempenho financeiros e não financeiros e por modelos conceptuais centrados na otimização dos recursos organizacionais, na satisfação das partes interessadas, na rentabilidade e na sustentabilidade.

É importante compreender o desempenho e fazer a monitorização do seu progresso, sendo que a implementação e desenvolvimento de um adequado sistema de medição é essencial para a excelência do negócio (Kanji, 2002).

Os sistemas de avaliação do desempenho evoluíram de uma base de mensuração e controlo dos custos para uma base de mensuração da criação de valor (Kaplan e Norton, 1996a), tendo surgido durante a década de 90 vários modelos que pretenderam acompanhar esta tendência (Neely *et al.*, 2001).

No Quadro 2 apresenta-se uma síntese de alguns modelos.

Ao longo dos anos surgiram diversos sistemas de medição do desempenho que emergiram de tentativas para oferecer uma solução integrada, no sentido de incorporar a gestão estratégica bem como a gestão e a medição do desempenho na mesma ferramenta (Taticchi, 2010).

Neste contexto, destacam-se o modelo da Pirâmide do desempenho (McNair, Lynch e Cross, 1990), o *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1992), o *Skandia Navigator* (Edvinsson e Malone, 1997), e o *Performance Prism* (Neely et al., 2001, 2002), entre outros.

No presente estudo apresenta-se, ainda o *Tableau de Bord*, considerado como o precursor do BSC e o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) do Setor Público.

Ano	Método	Autores	Observações
1932	Tableau de board	Investigadores franceses	Este modelo evidenciou que os dados contabilísticos eram insuficientes para a tomada de decisões de gestão.
1980	Modelo sistémico	Miles	Estudar empiricamente a relação entre os inputs da atividade e os outputs gerados.
1984	Modelo baseado na teoria dos recursos	Baker et al	Foco na importância das competências internas para a criação de vantagens competitivas.
1987	Prémio Malcom Baldrige	Fundação M.B.	Excelência no desempenho.
1989	Performance measurement matrix	Keegan et al	Medidas de desempenho internas e externas, financeiras e não financeiras, ligadas à estratégia.
1990	Pirâmide do Desempenho	McNair, Lynch e Cross	Medidas de desempenho de eficiência internas e de eficácia externas. Possibilidade de traduzir os objetivos para os níveis inferiores da organização.
1991	Resposta rápida	Azzone et al	Competem através da rapidez de resposta.
1991	Modelo Excelência de negócio	EFQM	Permite que as pessoas compreendam as relações de causa-efeito entre o que se faz e os resultados alcançados.
1992	Balance Scorecard e Mapa Estratégico	Kaplan Norton	Medidas de desempenho agrupadas em 4 perspetivas. Relação de causa-efeito entre as perspetivas. Ferramenta que impulsiona o desempenho organizacional.
1996	Lógica de inputs – processos - outputs - vendas	Brown	Visão horizontal da organização (Processos).
1997	Skandia Navigator	Edvinsson e Malone	Foco na medida do capital intelectual.
1997	<i>Integrated Performance Measurement System</i>	Brittici et al.	Desdobramento estratégico por unidade de negócio.
2001	Prisma do desempenho	Neely e Adams	Modelo de avaliação de desempenho tridimensional, que coloca a visão dos <i>stakeholders</i> em primeiro plano.
2007	QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização	Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro	Instrumento de ajuda à gestão para avaliar o desempenho nos Serviços Públicos.

Quadro 2 – Modelos de avaliação do desempenho organizacional
Fonte: Elaboração própria

2.3.2 Tableau de Bord

O *Tableau de Bord* (TB) surgiu em França, após a primeira guerra mundial e foi inicialmente utilizado por engenheiros para controlar o processo produtivo e assegurar a eficácia técnica, procurando compreender as relações entre as ações e o desempenho alcançado.

Desde a sua origem, sofreu mudanças na sua arquitetura e nos métodos de aplicação; inicialmente associado a um conjunto de rácios para apoiar o controlo financeiro da empresa, evoluiu no sentido de melhorar o controlo dos diferentes processos de negócio, passando a incluir indicadores não financeiros (Germain, 2008).

Tal como um painel de instrumentos, o TB apresenta um conjunto mínimo de indicadores que ajudam o gestor/engenheiro a tomar decisões para a organização ou para a unidade de negócio (Epstein e Manzoni, 1997). O seu desenvolvimento envolve a tradução da missão e da visão num conjunto de objetivos estratégicos, a partir dos quais são identificados os fatores críticos de sucesso que são transformados nos indicadores de desempenho (Epstein e Manzoni, 1998).

Assim, o negócio é representado pelos fatores críticos de sucesso, e os indicadores são definidos com base na estrutura organizacional. De acordo com o processo de desdobramento do TB dentro da organização, princípio da “cascata”, cada centro de responsabilidade tem o seu TB que dá suporte a decisões locais, e que é o resultado de um único TB.

Segundo Epstein e Manzoni (1997 e 1998), os TB devem ser diferenciados de acordo com a estrutura organizacional ao nível das unidades de negócio que pretendam monitorizar, com indicadores financeiros e não financeiros e, pelo facto de serem construídos em cascata, deve ser incluída informação que permita transmitir à chefia, aos colaboradores e gestores de outras unidades, a progressão da sua atividade face aos objetivos traçados da sua unidade. Por isso, não se trata de um único documento aplicado da mesma forma em todas as empresas, pois cada unidade estratégica de negócio tem diferentes responsabilidades e objetivos, devendo ser desenvolvido no contexto da missão e objetivos de cada unidade.

Estes autores, referem um conjunto de vantagens do modelo relativamente à informação sobre o desempenho da unidade de negócio, porém o TB teve pouco sucesso face ao *Balanced Scorecard*.

Pode-se assim entender, que o TB deverá ser um instrumento de consulta célere, de informação concisa, para atuação no curto prazo e utilizado para estimular o diálogo dentro da organização de uma forma mais objetiva e periódica, permitindo acompanhar os resultados e compará-los com os objetivos traçados promovendo a tomada de decisão (Jordan, *et al.*, 2011).

De acordo com Jordan *et al.*, (2011), devemos associar o *Tableau de Bord* a um modelo de informação personalizado por cada gestor, que quantifica o que é fundamental na sua ação e tomada de decisão. Para os autores, o TB está mais dependente da perspetiva de quem o concebe para uma empresa específica e a orientação que lhe for dada pode ser estratégica com indicadores financeiros e não financeiros, mas sempre usado numa perspetiva operacional.

Em resumo, o TB caracteriza-se por um conjunto de indicadores que possibilitam ao gestor gerir os tangíveis físicos e humanos que estão sob as suas responsabilidades no sentido do cumprimento da missão organizacional, ou seja, é uma ferramenta que integra um número reduzido de indicadores para permitir aos administradores terem consciência do estado e da evolução dos sistemas que utilizam e, para identificar as tendências que terão influência sobre os mesmos de uma maneira que seja coerente com a natureza das suas funções (Bourguignon *et al.*, 2004).

2.3.3 Skandia Navigator

O modelo *Skandia Navigator*, começou a ser desenvolvido em 1993 no grupo segurador Skandia. Os estudos realizados por Edvinsson conduziram ao modelo que foi considerado o *Balanced Scorecard* do capital intelectual.

Assenta em 4 pilares semelhantes às perspetivas do BSC, mas com um novo pilar, a perspetiva humana, essencial para a avaliação do desempenho organizacional e na criação de valor a longo prazo (Edvinsson e Malone, 1997).

Foi o primeiro modelo a evidenciar a medida do capital intelectual sustentada nos fatores críticos de sucesso aliados à estratégia da organização. Os autores consideraram o capital intelectual o somatório do capital humano e do capital estrutural. O capital humano consiste na combinação de conhecimento, competências, inovação, os valores da empresa, a cultura e a filosofia. O capital estrutural é o hardware, software, bases de dados, patentes, marcas, estrutura organizacional que suporta a produtividade dos empregados, e inclui também o capital cliente. Para o Grupo Skandia, o capital intelectual é o fator subjacente à diferença encontrada entre o valor de mercado e o valor patrimonial das ações da empresa.

A representação clássica do modelo é apresentada na Figura 3 com as respetivas perspetivas e sua interligação com o fator tempo e os aspetos referentes à noção de gestão do capital intelectual.



Figura 3 – Modelo Skandia Navigator

Fonte: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_skandianavigator.html, disponível em 5-03-2019

Na Figura 3, a perspetiva financeira está relacionada com os dados históricos do desempenho.

As relações com os clientes, os processos de produção e/ou fornecimento de serviços, bem como os processos tecnológicos são consideradas no presente. A perspectiva focada no futuro é a de renovação e desenvolvimento, relacionada com a formação de Recursos Humanos, a inovação e com as opções estratégicas da organização.

Os Recursos Humanos assumem um papel fundamental, influenciando todas as outras perspectivas.

A elaboração do Mapa Estratégico, ajuda na descoberta dos caminhos de criação de valor mais influentes, a importância de recursos tangíveis e intangíveis e suas transformações de acordo com a realização da intenção estratégica da organização (Figura 4).

O tamanho dos círculos representa os recursos ordenados de acordo com sua importância relativa para os objetivos estratégicos, e a largura das setas representa a importância das transformações de um recurso para outro, sempre de acordo com os objetivos estratégicos.

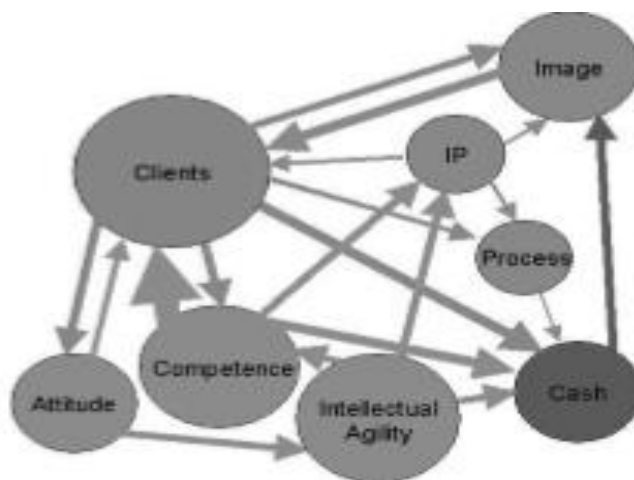


Figura 4 – Mapa Estratégico conceitual do modelo Navigator
Fonte: Neely *et al.* (2003)

Este modelo muito divulgado e aplicado nos países nórdicos no final dos anos 90 do século XX, não teve uma evolução como o BSC, e a sua aplicação e impacto tem vindo a diminuir (Russo, 2015).

2.3.4 Pirâmide do Desempenho

A Pirâmide do Desempenho de McNair, Lynch e Cross (1990), inicialmente designada por Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique (SMART), foi desenvolvido nos laboratórios Wang com base nos conceitos de Gestão da Qualidade Total, Reengenharia e no Custeio Baseado nas Atividades. Este modelo, proporciona uma ligação clara entre os indicadores de desempenho aos diferentes níveis hierárquicos (Cross e Lynch, 1992).

Segundo Olve *et al.*, (1999), este modelo baseia-se numa representação da organização (Figura 5) em quatro níveis diferentes de objetivos, numa estrutura que proporciona um sistema de

comunicação nos dois sentidos (*top-down* e *bottom-up*), e relaciona a eficácia externa da organização com a sua eficiência interna (respetivamente o lado esquerdo e direito da pirâmide).



Figura 5 – Pirâmide do desempenho

Fonte: McNair *et al.*, (1990), in Olve *et al.*, (1999, pp. 21)

No cimo da pirâmide está a visão da organização, a base da definição dos objetivos que são desdobrados para os níveis inferiores. No segundo nível, a harmonização entre os objetivos e as ações em termos de mercado e finanças. No terceiro nível, identificam-se os fatores que vão potenciar uma melhoria do desempenho financeiro e do mercado com a formulação dos objetivos e indicadores, tendo em conta a satisfação dos clientes, flexibilidade e a produtividade. No quarto nível são considerados os objetivos da qualidade e prazos de entrega (que estão relacionados com a satisfação dos clientes e avaliam a eficácia externa da organização) e os objetivos do ciclo de exploração e desperdício (que estão relacionados com a produtividade e avaliam a eficiência interna da organização).

Uma das vantagens deste modelo prende-se com o desdobramento dos objetivos para os níveis inferiores da organização, enquanto os indicadores são traduzidos para os níveis superiores.

2.3.5 Prisma do Desempenho

O Prisma do Desempenho foi desenvolvido na Cranfield School of Management, tendo como principal investigador Andy Neely. Este modelo pretende integrar as melhores características das diferentes perspetivas da avaliação do desempenho existentes, numa segunda geração de modelos da avaliação do desempenho, com atualização e/ou desenvolvimento de *scorecards* mais apropriados, tendo em conta o ambiente competitivo existente (Neely *et al.*, 2001).

Neely *et al.*, (2002), consideram fundamental que as organizações (com uma visão de sucesso a longo prazo), identifiquem as necessidades e expectativas de todos os seus *stakeholders*, de forma que as estratégias a serem seguidas, os processos para a sua implementação e as

capacidades para a sua gestão, estejam orientadas para criar valor para os *stakeholders*, privilegiando-os (estratégia definida em função dos *stakeholders*).

À semelhança do BSC, o modelo do Prisma do Desempenho evoluiu de uma seleção de indicadores de desempenho para um sistema de avaliação do desempenho (Neely *et al.*, 2001).

Este modelo é constituído por cinco perspetivas interrelacionadas que coloca a visão dos *stakeholders* em primeiro plano. É um modelo de avaliação do desempenho tridimensional, em forma de prisma triangular em que as bases superior e a inferior, representam respetivamente a satisfação e a contribuição dos *stakeholders*, e os três lados do prisma representam as estratégias, os processos e as capacidades da organização, conforme Figura 6.

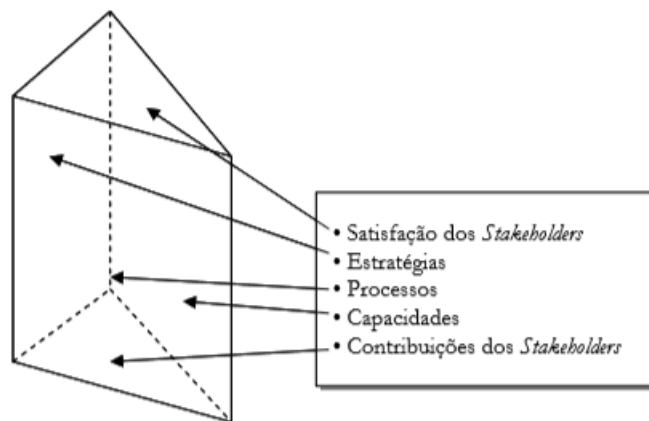


Figura 6 – As cinco perspetivas do Prisma do Desempenho
 Fonte: adaptado de Neely *et al.* (2002)

Estas perspetivas interligadas na forma de um prisma, estando os processos e as capacidades alinhadas com as estratégias, vão conduzir à satisfação dos *stakeholders* e ao sucesso da organização (ver Figura 7).

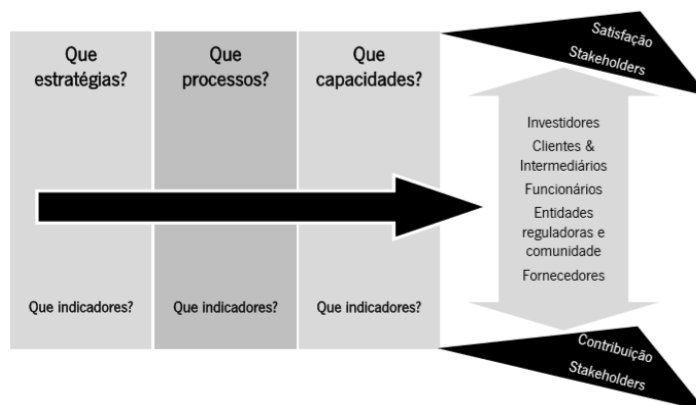


Figura 7 – Interligação das perspetivas
 Fonte: adaptado de Neely *et al.* (2002)

Este modelo permite avaliar o desempenho da organização sob as cinco perspetivas, associadas às seguintes questões (Neely *et al.*, 2002):

Satisfação dos *stakeholders* – quem são os nossos *stakeholders* chave, e quais as suas necessidades e expectativas?

Estratégias – que estratégias necessitamos de pôr em prática para satisfazer as necessidades e expectativas dos nossos *stakeholders*, bem como os nossos próprios requisitos?

Processos – que processos necessitamos para executar as nossas estratégias?

Capacidades – quais as capacidades que necessitamos para conseguir operar os nossos processos?

Contribuição dos *stakeholders* – quais as contribuições dos nossos *stakeholders* necessárias para manter e desenvolver as nossas capacidades?

Diversos casos de sucesso do Prisma do Desempenho, por exemplo na DHL, na Worldwide Express e em muitas outras organizações, são referidos por Neely *et al.*, (2001).

2.3.6 Quadro de Avaliação e Responsabilização

A publicação da Lei 66-B/2007 de 28 de dezembro, alterou significativamente todo o processo de avaliação de desempenho para as organizações do setor público, criando ainda a obrigatoriedade de construção de um Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), para a avaliação dos serviços, a avaliação dos dirigentes e dos colaboradores, com a necessária definição de objetivos (eficácia, eficiência e qualidade), de indicadores e metas.

O QUAR é um quadro referencial sobre a razão de ser e de existência dos serviços (missão), dos seus propósitos de ação (objetivos estratégicos), da aferição da sua concretização e da explicitação sumária dos desvios apurados no fim do ciclo de gestão.

Alguns serviços públicos têm já um domínio técnico significativo de gestão estratégica, nomeadamente da metodologia *Balanced Scorecard*, pelo que, a construção do QUAR, embora possa ter algumas especificidades, não levanta dificuldades.

De acordo com o quadro legislativo, o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), integra três subsistemas:

SIADAP 1 - Avaliação do Desempenho dos Serviços;

SIADAP 2 - Avaliação do Desempenho dos Dirigentes;

SIADAP 3 - Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores.

As principais dimensões do QUAR são a Eficiência, a Eficácia e a Qualidade.

Pinto (2009) refere que o SIADAP orienta a organização para a realização da estratégia, enquanto, que para o colaborador, funciona como um sistema de avaliação e recompensa pelo seu desempenho. Considera ainda, que a interligação dos objetivos estratégicos, garante o alinhamento de todas as ações com a estratégia da organização, facilitando a seleção daqueles que permitem uma maior aferição do desempenho, face à missão e sua integração no QUAR da organização.

O SIADAP, quando bem aplicado, pode ser um instrumento estratégico para a criação de dinâmicas de mudança, de motivação profissional e de melhoria da gestão pública, criando valor acrescentado para a Administração Pública e Local.

2.3.7 *Balanced Scorecard*

Destaca-se pelo seu sucesso a nível mundial o *Balanced Scorecard* (BSC), que desde a sua origem, tem passado por um desenvolvimento e aperfeiçoamento nos últimos 25 anos, evoluindo de uma ferramenta de avaliação de desempenho para um sistema de gestão estratégica (Russo, 2015).

O BSC foi criado por Arthur Schneiderman em 1987 na empresa Analog Devices, porém, só em 1992 foi amplamente divulgado pela publicação do estudo *“The Balanced Scorecard: measures that drive performance”*, de Kaplan e Norton.

Este estudo foi desenvolvido pelos autores sob a convicção de que *“If you can not measure it, you can not improve it”* encontrando motivação na crença de Lord Kelvin (Kaplan, 2010):

“I often say that when you can measure what you are speaking about, and express it in numbers, you know something about it; but when you cannot measure it, when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a meager and unsatisfactory kind” (Kaplan, 2010, pg. 3).

O estudo foi patrocinado pelo Instituto Nolan Norton (1991) em 12 organizações americanas, cujos ativos intangíveis representavam um papel importante na criação de valor, e os seus gestores estavam insatisfeitos com a eficácia dos métodos existentes suportados em indicadores financeiros. O grupo foi liderado por David Norton com a consultoria de Robert Kaplan.

No seu desenvolvimento, o estudo refere alguns modelos de avaliação de desempenho com destaque para o *Corporate Scorecard* concebido pela Analog Devices, que para além dos tradicionais indicadores financeiros, apresentava indicadores relativos a prazos de entrega, qualidade e ciclo de processos de produção e a eficácia no desenvolvimento de novos produtos.

A partir desta altura, e ao longo dos anos, esta metodologia evoluiu e deu origem a um sistema com capacidade para apoiar as fases da execução da estratégia em qualquer tipo de organização.

Da literatura publicada por Robert Kaplan e David Norton, observa-se que o BSC evoluiu a partir das experiências de implementação, tendo os autores constatado que, para muitas organizações, o modelo não era somente uma ferramenta de avaliação de desempenho, mas em muito contribuía para implementar a estratégia.

O BSC teve uma rápida aceitação após a publicação do primeiro artigo em 1992, existindo já a aplicação do BSC em várias organizações quando foi publicado o primeiro livro *“The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action”* de Kaplan & Norton em 1996.

O segundo livro dos autores que surge em 2000 *“The Strategy Focused Organization”* veio dinamizar o desenvolvimento da metodologia e sua implementação a nível mundial, a quantidade de publicações e o crescimento dos seus adeptos.

Kaplan e Norton publicaram diversos artigos e livros quer a nível individual quer em parceria.

No Quadro 3 refere-se alguns artigos e livros publicados por Kaplan e Norton.

Ano	Artigo (Harvard Business Review)	Livro (Harvard Business School Press)
1992	The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance.	-
1993	Putting the Balanced Scorecard to Work.	-
1996	Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.	The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action.
2000	Having Trouble with Your Strategy? Then Map It.	-
2001	-	The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment.
2004	Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets.	Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes.
2005	The Office of Strategy Management.	-
2006	How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization?	Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies.
2008	Mastering the management system.	The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage.

Quadro 3 – Alguns artigos e livros publicados por Kaplan e Norton

Fonte: Elaboração própria

Os primeiros três artigos contribuíram para o desenvolvimento da base conceptual, e os seguintes para a sistematização dos conceitos, divulgação de novas experiências e sucessos obtidos, de boas práticas e dos problemas típicos que poderiam ocorrer na sua implementação. Os livros constituem manuais de estudo para a implementação e/ou investigação do BSC.

Para a sua divulgação, houve ainda, a contribuição da newsletter bimensal - *Balanced Scorecard Report (BSR)*, iniciada em 1999 pela empresa Palladium Group em parceria com a Harvard Business School Press, centrada na aplicação prática dos conceitos do BSC, no relato de experiências e entrevistas a especialistas.

Também, o prémio *Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy* criado em 2000, para reconhecimento das organizações que anualmente e em qualquer parte do mundo, se distinguiram na execução das suas estratégias usando o modelo Kaplan & Norton *Strategy Management System*, constituiu uma iniciativa que tem contribuído para uma dimensão global do BSC. Até 2016, foram distinguidas mais de 200 organizações, localizadas em mais de 20 países.

Em 2015 a Marinha Portuguesa integrou os dez premiados (Pinto e Barbedo, 2017).

O desenvolvimento do BSC tem sido conseguido através das iniciativas realizadas por Kaplan e Norton e por diversos adeptos (implementadores, consultores, criadores de software, investigadores, formadores e autores).

Pinto e Barbedo (2017), consideram três períodos de desenvolvimento com base nas iniciativas de Kaplan e Norton e as de outros adeptos do BSC.

Refere-se no Quadro 4, algumas considerações, evidenciando-se que não foi um desenvolvimento uniforme.

Ano	Iniciativas de Kaplan e Norton	Iniciativas de outros adeptos BSC
1992 a 1999 “Testar a ideia na prática”	Produção de artigos técnicos e publicação do primeiro livro em 1996. Desenvolvimento de consultoria/formação para projetos de implementação. Sistematização e divulgação das ideias e práticas desenvolvidas, a nível mundial.	Inicialmente aplicado em empresas do setor privado e posteriormente nos setores público e sem fins lucrativos. A consultoria e a formação BSC. Primeiros softwares BSC. Investigação académica.
2000 a 2008 “Consolidação da prática e teoria mais consistente”	Publicação de vários artigos e quatro livros com destaque do <i>Strategy Maps</i> (2004). Os mapas da estratégia: peça fulcral da metodologia. Os autores criaram e implementaram através das empresas Palladium, e da <i>Balanced Scorecard Collaborative, Inc</i> , o <i>BSC Report</i> , a <i>Certificação BSC</i> e o <i>Hall of Fame</i> .	Crescimento das implementações BSC a nível global Aumento da disponibilidade de software BSC. Aumento da publicação de livros/artigos. Integração do BSC nos currícula académicos de várias disciplinas. Surgiram diversas teses de mestrado e doutoramento centradas no BSC.
2009 a 2016 “Repensar a prática”	Os autores publicaram alguns artigos focados na integração da gestão do risco. A newsletter <i>BSC Report</i> deixou de ser publicada em meados de 2012. Redução do número de organizações participantes ao reconhecimento anual.	Não há evidência de grande crescimento nas implementações. Publicação de diversos artigos e 3 livros de relevo: Phil Jones (2011), Rohm <i>et al.</i> (2013) e de Paul Niven (2014). Diversas teses de mestrado e doutoramento centradas no BSC.

Quadro 4 – Períodos de desenvolvimento do BSC

Fonte: adaptado de Pinto e Barbedo (2017)

Segundo Pinto e Barbedo (2017) no período de 2000 a 2008, a teoria relativa ao BSC ficou mais completa e consistente, essencialmente devido à inclusão dos mapas da estratégia. As implementações do BSC cresceram e consolidou-se como metodologia, capaz de apoiar a execução da estratégia nas organizações de qualquer sector.

O BSC baseia-se em dois instrumentos fundamentais:

- 1) O mapa da estratégia, que representa a estratégia organizacional num conjunto de objetivos distribuídos por quatro perspetivas e relacionados em termos de causa-efeito;
- 2) O *scorecard*, composto por elementos de medição e execução – indicadores, metas e iniciativas – associados aos objetivos representados no mapa da estratégia.

Todos os elementos que integram o mapa da estratégia e os *scorecards* estão suportados nas relações de causa-efeito, conceito transversal ao *Balanced Scorecard*.

A estrutura do BSC foi evoluindo ao longo do tempo. Inicialmente apresentado como uma ferramenta de apoio à implementação da estratégia, um sistema de medição do desempenho, isto é, um conjunto de objetivos e de indicadores balanceados com uma orientação específica (Kaplan e Norton, 1992), evoluiu para um sistema de comunicação e de avaliação global e individual de desempenho (Kaplan e Norton, 1996a, 1996b).

Porém, desde o início de 2000, o BSC é muito utilizado no suporte à tomada de decisão (Kaplan e Norton, 2000, 2001 e 2008a), e considerado uma ferramenta vital na procura e desenvolvimento de novas ideias e de novas estratégias.

Evolui, assim para um sistema de gestão estratégico que avalia o próprio sistema de gestão e integra na execução da estratégia as componentes do capital intelectual, a orientação externa (Kaplan e Norton, 2008) e a gestão de alianças estratégicas, assumindo um papel fundamental nas relações com o exterior (Kaplan, 2010).

A partir da visão e estratégia da organização, é estabelecida uma relação entre as medidas de desempenho, de modo que as perspetivas de aprendizagem e crescimento e dos processos internos, contribuam para a satisfação dos clientes e alcance de bons resultados financeiros. Esta relação possibilita que todos entendam a estratégia da organização e como podem contribuir para a sua implementação.

Numa primeira fase do BSC, os seus autores realçavam a vantagem do modelo por ser um conjunto ponderado e equilibrado de indicadores de desempenho (financeiros e não financeiros) organizado em quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos e de aprendizagem e crescimento) e uma visão mais completa do desempenho competitivo da organização, apontando o seu contributo para as organizações, designadamente:

- Fornecimento de informações sobre o desempenho da organização sob diferentes perspetivas, possibilitando uma melhor direção dos esforços da organização para a realização de mudanças;
- Concentração num pequeno número de medidas de desempenho, permitindo à gestão de topo uma maior focalização;
- Capacidade de traduzir e explicar a estratégia a toda a organização;
- Suficiente capacidade de negociação dos gestores, assegurando um adequado conhecimento das metas e objetivos definidos;
- Melhoria da comunicação da organização para a gestão de topo, colaboradores, acionistas e clientes.

Apesar destes benefícios, Kaplan e Norton (1992) realçam que o BSC traduz a visão e a estratégia num conjunto abrangente de objetivos estratégicos e de medidas de desempenho, não garantindo o seu sucesso, pois apesar do conjunto balanceado de indicadores ser adequado, a organização não equacionava as ações necessárias para viabilizar as melhorias.

Em 1996, o BSC é já uma ferramenta de avaliação de desempenho capaz de vincular os objetivos de longo prazo da organização às ações de curto prazo através de quatro processos (Kaplan e Norton, 1996b):

- Tradução da visão e da estratégia;
- Comunicação e ligação da estratégia aos objetivos;
- Planeamento do negócio, estabelecimento de metas e alinhamento da estratégia;
- Feedback e aprendizagem da estratégia.

Estes processos possibilitam a tradução da estratégia, em termos operacionais, assegurando que os seus componentes: objetivos, indicadores, metas e iniciativas, estejam alinhados e vinculados, constituindo a base de um sistema de gestão estratégica integrado e interativo.

O BSC é apresentado como uma ferramenta de gestão que procura dar uma visão global e integrada do desempenho organizacional segundo as perspetivas financeira e não-financeira, refletindo o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre indicadores de tendência (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e entre as perspetivas internas e externas (Kaplan e Norton, 1996).

Os indicadores de resultados (*lagging*) traduzem o nível de desempenho atingido e fornecem a informação sobre se a meta foi ou não alcançada. Já os indicadores de indução (*leading*) refletem a singularidade do negócio e complementam a análise, informando como os resultados foram atingidos.

A Figura 8 mostra, de forma simplificada as perspetivas do *Balanced Scorecard*:

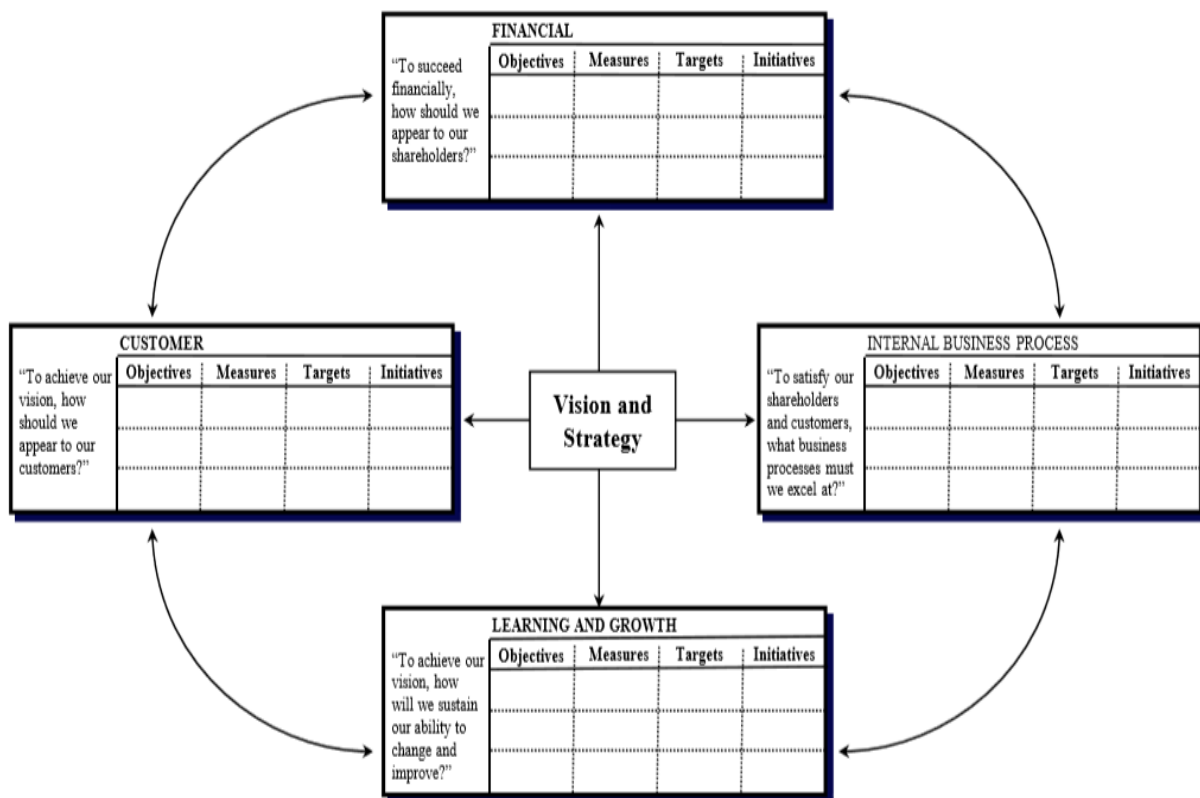


Figura 8 – Tradução da Visão e Estratégia: as 4 Perspetivas
Fonte: Kaplan e Norton (1996b)

Apresenta-se no Quadro 5 uma breve descrição das perspectivas:

Perspetiva Financeira	Perspetiva Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Para alcançar a nossa visão, qual a imagem que devemos ter junto dos nossos clientes? • O que determina o sucesso para os <i>stakeholders</i>? • A remuneração dos intervenientes e a satisfação dos acionistas é fundamental. • A perspetiva financeira deve estabelecer os objetivos de longo prazo da empresa e serve de foco para as medidas e objetivos das outras perspetivas. • As estratégias e as iniciativas devem permitir que a unidade de negócio alcance seus objetivos financeiros (maximização do retorno-lucro). 	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os aspetos críticos importantes para os clientes? • Para satisfazer os nossos clientes e acionistas, em que processos do negócio temos de ser excelentes? • Pretende-se a sua satisfação e fidelização através da criação de proposta de valor diferenciados. • O objetivo principal é a identificação dos segmentos de clientes e do mercado que a empresa deseja atuar. • As medidas podem estar associadas à participação de mercado, satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucro.
Perspetiva Processos internos	Perspetiva Aprendizagem e Crescimento
<ul style="list-style-type: none"> • O que é essencial nos nossos processos? • Estamos em condições de competir? • Utilizamos instrumentos e equipamentos inovadores? • Tem como objetivo a excelência de todos os processos, que conduzam à satisfação dos clientes e acionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • O que nos permite melhorar continuamente? • Para alcançar a nossa visão, como devemos sustentar a nossa capacidade em mudar e melhorar? • Dá prioridade à criação de um clima propício à inovação, à satisfação dos colaboradores, à mudança, ao crescimento e na implementação de melhorias.

Quadro 5 – As 4 Perspetivas do BSC

Fonte: Elaboração própria adaptado de Kaplan e Norton (1996)

Kaplan e Norton (1996), recomendam uma cadeia de valor genérica para os processos internos da organização. A cadeia inicia-se com um processo de inovação através das necessidades atuais e futuras dos clientes, novas soluções para essas necessidades, seguida dos processos de operação através da entrega dos produtos (prazos de execução ou tempos de ciclo produtivo) e prestação de serviços aos clientes existentes, a eficiência e eficácia das atividades, a qualidade, e finalizando com o serviço pós-venda.

Em 2000, o BSC é já um sistema de gestão estratégica, sendo o centro de apoio à implementação da estratégia, e com este conceito mais amplo, a construção do Mapa Estratégico torna as estratégias das organizações mais explícitas.

Por meio de uma arquitetura lógica, a estratégia é descrita em objetivos, indicadores e ações de gestão para cada uma das quatro perspectivas, alinhando todos os níveis estratégicos para o alcance dos resultados desejados (Kaplan e Norton, 2000).

O BSC é utilizado para orientar o processo de implementação da estratégia, através de um conjunto de cinco princípios (Kaplan e Norton, 2000, 2001):

1. Tradução da estratégia em termos operacionais;
2. Alinhamento da organização à estratégia;
3. Fazer da estratégia parte do cotidiano dos colaboradores;
4. Fazer da estratégia um processo contínuo;
5. Mobilizar a mudança pela liderança da gestão de topo.

Para Kaplan e Norton (2001), os benefícios recorrentes da implementação do BSC numa empresa revelam-se habitualmente, nos seguintes aspetos:

- Conhecer e acompanhar a implementação da estratégia;
- Viabilizar a implementação da estratégia ao traduzi-la em medidas e metas de desempenho;
- Alinhar as metas pessoais de cada colaborador e de todos os setores da empresa com a estratégia;
- Integrar os objetivos estratégicos com as metas a longo prazo;
- Absorver e alinhar iniciativas estratégicas;
- Efetuar correções estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Promover o “*feedback*” para melhorar a estratégia e os resultados da organização.

Expressar as relações de causalidade entre as quatro perspectivas, é essencial para a validação do *Balanced Scorecard* e, após algumas tentativas de Kaplan e Norton (1996), o Mapa Estratégico foi introduzido em 2000, e posteriormente aperfeiçoado pelos autores (Ver Figura 9).

Segundo Niven (2006) o Mapa Estratégico serve de ferramenta de diagnóstico e de apoio à construção do *Balanced Scorecard*.

De acordo com Kaplan (2010), todos os projetos atuais de implementação do *Balanced Scorecard* têm como primeiro passo a construção do Mapa Estratégico, representando primeiramente as relações de lógica entre os objetivos estratégicos, e só depois é que passam para a seleção dos indicadores para cada objetivo.

Tal, possibilita identificar as lacunas que possam existir na definição dos objetivos estratégicos e, se necessário, reformular os objetivos permitindo a coerência entre as diversas perspectivas.

Adicionalmente, o mapa possibilita que a seleção dos indicadores para cada objetivo seja feita já num contexto de coerência.

Desta forma, o BSC constitui uma ferramenta que permite medir e transmitir a avaliação do desempenho como um conjunto de ações escolhidas para o alcançar, numa relação de causa-efeito.

A representação visual do Mapa Estratégico, surge, face à necessidade de as organizações disporem de um resumo de informações detalhadas para a execução da sua estratégia. Atualmente o Mapa Estratégico é indissociável do BSC.

O Mapa Estratégico vincula ativos intangíveis e processos críticos à proposta de valor e aos resultados financeiros e aos clientes.

Na Figura 9, apresenta-se a estrutura atual de um Mapa Estratégico de uma empresa de qualquer sector de atividade.

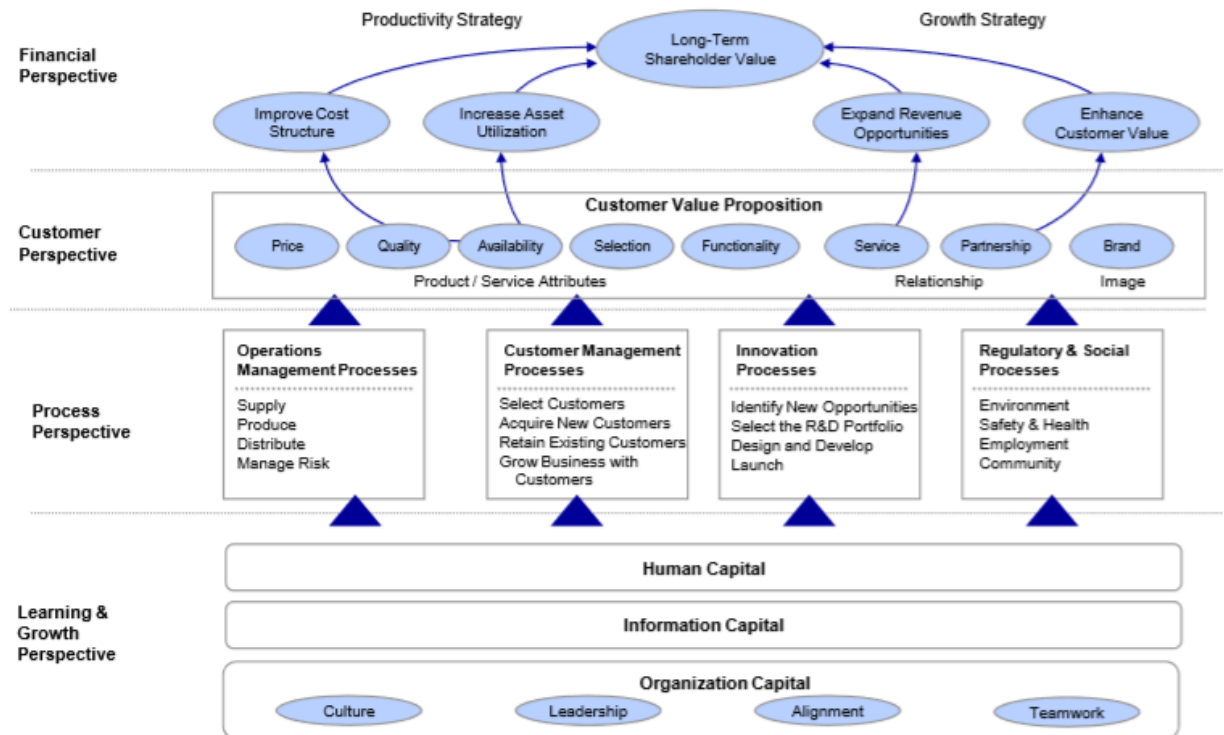


Figura 9 – Esquematização do Mapa Estratégico
Fonte: Kaplan e Norton (2004a), citado por Kaplan (2010)

Os mapas estratégicos, facilitam a definição das relações causa-efeito que impulsionam o desempenho organizacional, representadas com base em objetivos críticos pré-determinados, e apresentam um nível de detalhe que favorece não só a comunicação da estratégia como o seu entendimento dentro da organização permitindo transmitir aos colaboradores qual o contributo que poderão dar para o cumprimento da missão e para o sucesso da organização (Kaplan e Norton, 2004a).

Apesar de este instrumento ser usado normalmente pela gestão de topo, a sua implementação na organização, influencia de forma significativa o comportamento dos colaboradores, pois para cada indicador de desempenho é designado um colaborador responsável, o que proporciona vantagens ao nível do envolvimento dos colaboradores.

Kaplan e Norton (2008a, e b), sistematizam um ciclo de gestão que liga a estratégia e as operações e identificam as ferramentas intervenientes em cada fase do ciclo (ver Figura 10).

A Figura 10 apresenta a arquitetura de um sistema abrangente de gestão em seis etapas, que liga o planeamento estratégico à execução operacional:

- 1) Desenvolver a estratégia;
- 2) Traduzir a estratégia;
- 3) Alinhar a organização;
- 4) Planear as operações;
- 5) Monitorar e aprender;
- 6) Testar e adaptar a estratégia

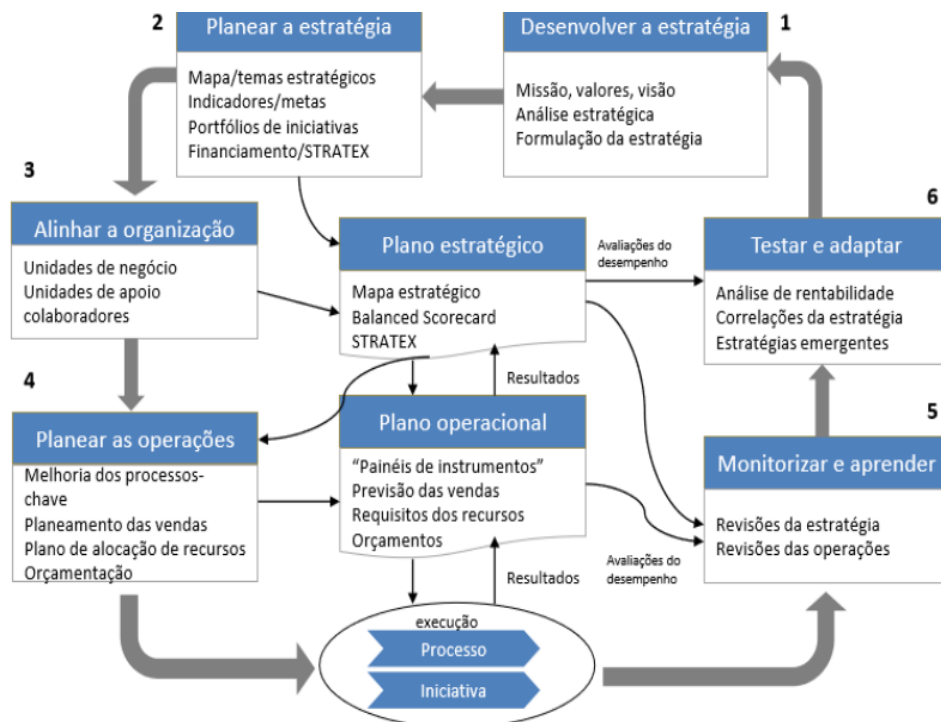


Figura 10 – Um ciclo de gestão para a execução da estratégia
 Fonte: Tradução de Kaplan e Norton (2008c), citado por Kaplan (2010)

Na sexta etapa, os gestores usam dados operacionais internos, e novos dados ambientais e competitivos externos, para testar e atualizar a estratégia, o que lança outro ciclo em torno da estratégia integrada e do sistema de gestão operacional. Este desenvolvimento é muito mais do que apenas o *Balanced Scorecard*. Ele incorpora a estrutura original do *Balanced Scorecard* como um componente dentro de um sistema de gestão abrangente que integra estratégia e operações.

É nesta fase, que os autores enquadram o BSC como motivador de estratégias emergentes.

De realçar, que o *Balanced Scorecard* foi inicialmente testado e desenvolvido para ser utilizado em organizações de dimensão significativa e com estruturas relativamente complexas.

Segundo Kaplan e Norton (2006a), as empresas, em particular as de grande dimensão ou integradas em grupos económicos, utilizam-no para alinhar as diferentes unidades de negócio com as áreas de suporte à estratégia corporativa.

Já em 1992, os autores referiam que as empresas com bons resultados na aplicação do BSC, apresentavam uma estratégia definida em função do BSC, evidenciando capacidade de traduzir e explicar a estratégia a toda a organização.

2.4 Crítica ao *Balanced Scorecard*

Modell (2012), citado por Faria (2017), refere que desde o seu surgimento, o BSC foi considerado uma das ferramentas mais inovadoras e influentes por permitir, através de um quadro de indicadores equilibrados, uma reflexão multidisciplinar e articulada entre a estratégia e a avaliação do desempenho.

Segundo Jordan *et al.*, (2015), o BSC representa a melhoria e a aprendizagem contínua, e para Davis e Albright, (2004) é uma ferramenta dinâmica, que se adapta à mudança do contexto em que está inserida e o seu sucesso está no consenso dentro da organização e no alinhamento entre a ação dos colaboradores e os objetivos estratégicos da empresa.

Porém, há visões críticas à difusão do modelo, quer no meio académico quer profissional, devido à forma como é promovido e suportado pelos autores Kaplan e Norton que, para além de publicaram vasta literatura sobre o tema, também promovem a criação de empresas de assessoria que por sua vez contribuem para a sua disseminação (Pinto e Barbedo, 2017).

Os adeptos da teoria dos *stakeholders* criticam o *Balanced Scorecard* por não ter uma perspetiva separada para os fornecedores, um grupo essencial de *stakeholders*. Porém, Kaplan (2010), argumenta que tal como ocorre com os funcionários, os fornecedores obtêm o *scorecard* (geralmente na perspetiva do Processo) quando são essenciais para a estratégia.

Nørreklit (2000), menciona a subjetividade das relações causa-efeito e o facto de o BSC ser um modelo estático sem dimensão temporal dos indicadores, reconhecendo que os efeitos nas várias perspetivas envolvem diferentes escalas temporais.

Por sua vez, Otley (1999) levantou problemas relacionados com a definição dos objetivos, a formulação do plano estratégico, a definição dos padrões de desempenho, o sistema de compensações e os fluxos de informação.

Já Voelpel *et al.*, (2005) enunciam cinco limitações do *Balanced Scorecard*, nomeadamente:

- A sua rigidez;
- A limitação de comportamentos para além das metas definidas;
- A dificuldade das relações com o exterior;
- O modo como lida com o conhecimento e com a aprendizagem; e
- O facto de ser um instrumento mecânico.

Agrupam-se em quatro categorias algumas das críticas recorrentes na literatura:

- Problemática dos indicadores;
- Rigidez do BSC;
- Ligação ao ambiente externo;
- Ambiguidade das relações de causa-efeito.

Relativamente à problemática dos indicadores, devem ser relevantes e claros para todos os colaboradores da empresa, pois são considerados uma das causas que conduzem ao insucesso da implementação do BSC. De um modo geral as empresas apresentam um número de indicadores superior aos necessários para a sua construção. Este excesso, pode comprometer a perceção do objetivo correspondente, diminuindo o desempenho do sistema de gestão (Otley, 1999).

Quanto à rigidez do BSC, Kaplan e Norton destacam as quatro perspetivas do BSC através das quais se definem os fatores críticos de sucesso. Em consequência, a alocação dos indicadores a cada uma das perspetivas fará com que, segundo Voelpel *et al.*, (2005), possam existir indicadores que acabam por ser negligenciados, pelo facto de não serem categorizados numa das perspetivas, podendo desta forma, ser esquecida a interdependência e inter-relação que caracterizam as diversas dimensões.

Já na ligação ao ambiente externo, Voelpel *et al.*, (2005), referem que o BSC está focado na eficiência da organização, não privilegiando o ecossistema empresarial e os grupos de interesse orientados para este meio (Kanji e Sá, 2002), por exemplo, os fornecedores, o governo, as comunidades locais e as questões ambientais.

Voelpel *et al.* (2005), descrevem o BSC como uma ferramenta insuficiente para compreender e lidar com a economia da inovação.

Nørreklit *et al.* (2012) referem os inúmeros esforços aplicados pelas empresas na seleção do conjunto de indicadores para as quatro perspetivas do BSC, não dando atenção à construção das relações de causalidade entre os indicadores de resultados e de indução.

Na opinião de (Lueg, 2015), estas relações de causalidade apresentam o percurso para a execução da estratégia, e sem estas relações, a construção do BSC acaba por ser um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, não existindo a potencial harmonia esperada.

Ferreira (2010), refere no seu estudo que os gestores não reconhecem a existência de relações lineares de causa-efeito, entre as várias componentes do BSC, mas somente inter-relações e impactos esperados. Porém, apesar de não se verificarem as relações esperadas entre os indicadores que integram o *scorecard* estratégico das unidades de negócios, os gestores afirmam que as relações lógicas entre objetivos, orientações e perspetivas motivam o diálogo e suportam o processo (formal e informal) da monitorização da estratégia.

Segundo Kanji e Sá, (2002) o BSC, tal como outras metodologias, apresenta pontos fortes e fracos. Os pontos fortes estão relacionados com a tradução da visão e da estratégia em objetivos tangíveis e medidas de desempenho contribuindo para uma abordagem global da avaliação do desempenho organizacional. Porém, os pontos fracos prendem-se com o modelo em si, que sendo

conceptual, não ajuda na conversão para um modelo de medição, não revela claramente as interações entre os critérios, e na sua abordagem não envolve explicitamente todos os *stakeholders*.

De acordo com Pontes (2016), citando Niven (2006), existem dificuldades e limitações que são recorrentes nas implementações do BSC, nomeadamente:

- Falta de comprometimento da Gestão de topo;
- Falta de conhecimento e formação em BSC;
- Estratégia não definida ou definida incorretamente;
- Objetivos Estratégicos mal definidos ou inexistentes;
- Má estimativa de duração do projeto de implementação;
- Práticas de gestão inconsistentes;
- Falta de novas métricas (leva a resultados faseados ao fim de algum tempo);
- Utilização de terminologia não clara;
- Falta de alinhamento da estratégia pelos diversos níveis da organização; e
- Erros na transição entre sistema de desempenho para sistema de gestão.

Machado (2013), realizou um estudo (em 58 empresas de 11 distritos em Portugal) com o objetivo de aferir o nível de utilização do BSC nas PME Portuguesas de excelência, tendo concluído que apenas 5% das mesmas utilizam a ferramenta. Refere que 65% dos gestores não conhecem o modelo, e a não adoção do BSC está relacionada com a falta de conhecimento, a incompatibilidade dos objetivos e da política interna, bem como a relação custo/benéfico não ser favorável.

Afonso e Cunha (2010), referem que o uso do BSC em pequenas e médias empresas, fomenta a capacidade de alinhar a gestão operacional com a estratégia definida, não afetando nem a operacionalidade normal da empresa, nem a sua sustentabilidade financeira.

Porém, na opinião de Rompho (2011), a maioria das PME não operam em mercados estáveis, estão sujeitas a várias mudanças de mercado, exigindo assim a revisão dos processos e a tomar decisões que podem afetar a correta aplicação do BSC.

2.5 Comparação do *Balanced Scorecard* com outros modelos

Considerando o elevado número de Sistemas de Medição de Desempenho e a impossibilidade de detalhar os conceitos e características envolvidos nos mesmos, o critério escolhido para esta análise comparativa baseou-se nos modelos apresentados neste estudo.

- O *Tableau de Bord*, pela importância histórica no estudo da gestão baseada na avaliação de desempenho;
- O *Navigator Skandia*, com diversas publicações, um sistema de medição de capital intelectual que é uma referência importante da Gestão do Conhecimento;
- O *Performance Prism*, pela representatividade académica comprovada pelo número de citações em artigos, fica atrás apenas do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton;

- A Pirâmide do Desempenho pelo desdobramento dos objetivos para os níveis inferiores da organização, e a tradução dos indicadores para os níveis superiores;
- O QUAR, um documento de suporte à gestão e avaliação de desempenho do serviço, onde se identifica a sua missão, os objetivos estratégicos, os objetivos operacionais, os indicadores de desempenho e os recursos disponíveis.

O *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord*, são diferentes modelos que fundamentam diferentes práticas. O *Balanced Scorecard* é uma contribuição original em relação ao *Tableau de Bord*, com elevada literatura científica sobre o tema.

Relativamente ao *Navigator Skandia* e ao *Balanced Scorecard*, segundo Wu (2005), a divulgação de indicadores do *Navigator Skandia* ocorre pelo relatório que é distribuído para os funcionários, enquanto o BSC desdobra os indicadores para todos os níveis da organização, principalmente no nível tático e operacional. Refere ainda, que o modelo *Navigator* está orientado para as competências da organização e o BSC para a utilização de indicadores de controlo de gestão, podendo os dois modelos ser utilizados de forma integrada.

Para Olve *et al.*, (2001), o *Navigator* utiliza a mesma lógica do *Balanced Scorecard*, com o acréscimo de uma quinta perspetiva, a dos recursos humanos, harmonizando assim o BSC com a categoria de capital intelectual.

Para Neely *et al.*, (2002), o *Performance Prism* complementa o BSC ao analisar todos os *stakeholders* pois estes podem ter um grande impacto na organização e na condução de suas atividades. Os autores consideram que o BSC, da forma como foi concebido está orientado para a criação de valor para os acionistas.

Na opinião de Pinto (2007), a integração da metodologia do BSC (gestão estratégica) com a gestão por objetivos e com a avaliação de desempenho é, um contributo para a melhoria dos níveis de eficiência na utilização dos recursos.

Refere ainda, que alguns serviços públicos passaram a utilizar a metodologia BSC, na sequência de uma forte aposta do ex INA - Instituto Nacional da Administração na formação de mais de 5.000 dirigentes em BSC, entre 2006 e 2011.

O BSC repensa alguns temas que estavam a ser abordados por outros sistemas de medição do desempenho. A relação de causa-efeito entre os objetivos nas quatro perspetivas, representado pelo Mapa Estratégico, transformou-se num eficaz mecanismo de compreensão estratégica.

Para além disso, emerge a significativa melhoria da variável motivacional que permite aos colaboradores a participação no processo de desdobramento da estratégia.

Neste contexto, consideramos que o BSC consegue ser mais eficiente que os outros sistemas referidos.

2.6 Indicadores de desempenho

Existem diversas definições para o termo Indicador de Desempenho (ID), que variam conforme o autor ou a empresa que os define.

Para Kaplan e Norton (1996), os IDs devem ser elementos de uma cadeia de relações de causa-efeito que comuniquem aos colaboradores da empresa o significado da estratégia definida, e proporcionem a aprendizagem e crescimento.

De acordo com Neely (1999), os IDs são parte integrante do processo de planejamento e controle, permitindo efetuar a avaliação do cumprimento da estratégia e das ações da gestão, e a evolução ao longo do tempo. Refere ainda, que os IDs são utilizados com a finalidade de quantificar a eficácia ou eficiência dos processos em que são aplicados.

Apresentam-se algumas classificações dos IDs, de acordo com suas finalidades e características.

Para Kaplan e Norton (1996), consideram-nos como:

- Indicadores de resultados, os que verificam se as iniciativas de curto prazo e as estratégias estão a gerar resultados desejados;
- Indicadores de desempenho específicos, para uma determinada unidade de negócio, os que refletem a estratégia da organização e fornecem informações sobre previsões e tendências.

Já para Sink e Tuttle (1993), a classificação dos IDs pode ser feita de acordo com a finalidade da informação que fornecem, determinando critérios para avaliação da informação, nomeadamente:

- Indicadores de gestão, destinados ao acompanhamento e a implementação das estratégias;
- Indicadores operacionais, que têm como finalidade estabelecer objetivos dentro de cada processo.

Segundo Neely (1999), independentemente do tipo de classificação adotado, os IDs devem acompanhar as mudanças ocorridas nos objetivos estratégicos da organização, e ser melhorados ou até substituídos caso seja necessário. Também, Neely et al. (1995), sugerem que na definição de critérios de conceção e seleção de IDs eficientes e eficazes do ponto de vista da gestão estratégica, estes devem ser transparentes, úteis, de fácil implementação, simples de entender, ter impacto visual, foco na melhoria, baixo custo e uma relação forte com a estratégia da organização e os seus objetivos.

Relativamente à implementação dos IDs, na opinião de Neely e Adams (2001), estes devem ser utilizados por todos os colaboradores da empresa, referindo que o objetivo da sua implementação é estabelecer uma ligação entre a gestão do topo e os colaboradores. Referem, que

o *benchmarking* pode facilitar a implementação dos IDs, pela comparação com os padrões alcançados por outras empresas.

Segundo Russo (2006), dos diversos métodos de aplicação de IDs, o *Balanced Scorecard* é uma referência a nível mundial no âmbito da gestão estratégica e no controlo de gestão de empresas e de outras instituições.

A definição dos indicadores de desempenho do BSC deve ser adaptada à realidade de cada empresa e à estratégia definida.

Apresentam-se no Quadro 6 alguns exemplos de indicadores de desempenho para cada uma das perspetivas do BSC, retirados de várias referências bibliográficas e adaptados pelo autor.

Perspetiva	Indicadores de Desempenho
Financeira	Índice de crescimento do volume de negócios; Valor de vendas; Percentagem de exportações; Rentabilidade interna; Prazo médio de recebimentos e pagamentos; Valor Económico Acrescentado (EVA); Lucros antes de juros, impostos, depreciações e amortização (EBTDA) Custos variáveis e custos fixos; Liquidez geral; Autonomia financeira; Rotação de ativos.
Cliente	Número de clientes; Vendas por clientes; Índice de satisfação; Fidelização dos clientes; Índice de rentabilidade do cliente; Índice de reclamações; Número de visitas aos clientes; Prazo médio de atendimento aos clientes.
Processos Internos	Percentagem de entregas dentro dos prazos; Prazo médio de lançamento de novos produtos/serviços; Prazo médio de satisfação de uma encomenda; Índices de utilização dos equipamentos, de não-conformidades, de produtividade, de sinistralidade.
Aprendizagem e Desenvolvimento	Índices de Investimentos em Investigação e Desenvolvimento, de investimento em Formação, de satisfação e de motivação dos colaboradores, de absentismo, de rotatividade.

Quadro 6 – Exemplos de indicadores de desempenho para cada uma das Perspetivas do BSC

Fonte: Elaboração Própria

III – METODOLOGIA

Este estudo utiliza uma metodologia de tipo qualitativa e interpretativa com base num estudo de caso, numa abordagem que permite entender o fenómeno em estudo dentro do contexto empresarial. Como fontes de recolha de dados, recorreremos a pesquisa bibliográfica sobre o tema, a metodologias de investigação aplicadas nos estudos de caso, à análise das entrevistas e de documentos, e pesquisa na internet.

A investigação qualitativa pressupõe a recolha de dados no campo de trabalho, utilizando entrevistas e/ou observações pelo contacto direto com a realidade, pela descrição pormenorizada de acontecimentos e situações e da análise da interação entre as pessoas envolvidas nos mesmos (Miles e Huberman, 1994).

Foi utilizada uma metodologia qualitativa e interpretativa, mais enquadrada com o estudo de fenómenos subjetivos e que privilegia uma posição mais crítica do investigador, utilizando como método de investigação o estudo de caso, de tipo descritivo explicativo (Yin, 2009). Este autor refere que o estudo de caso é um método de pesquisa que se centra na procura do “como” e do “por quê”, em situações onde o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e quando o foco principal se centra em circunstâncias atuais de um contexto real. O autor considera o estudo de caso, como uma investigação empírica de um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.

Ao nível das dificuldades de generalização estatística, os estudos de caso sofrem algumas críticas, porém, na opinião de Ryan *et al.* (2002), são fundamentais para o processo de desenvolvimento da teoria e para a obtenção de informação. Também, Pires e Barreira (2012), citando Gonçalves e Meirelles (2004), afirmam que o estudo de um caso em profundidade, pode ser considerado representativo para outros semelhantes.

O estudo empírico é baseado na realização de entrevistas semiestruturadas com linhas orientadoras (ver Anexo 1) à Administração e Direção, com a finalidade de compreender as motivações da empresa para a implementação do BSC e se corresponde às suas necessidades de avaliação do desempenho.

As entrevistas constituem uma das técnicas mais utilizadas quando se opta por uma metodologia de natureza qualitativa, identificando a literatura de vários tipos de entrevistas, designadamente, estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas, tendo-se optado pelas semiestruturadas, com suporte num guião que auxiliasse o investigador a atender a todos os tópicos e temas.

Contudo, foram igualmente consideradas as entrevistas não estruturadas, mediante conversas informais efetuadas no delinear e no decurso da investigação.

Para além das entrevistas e de algumas reuniões, efetuamos uma análise documental com base em diversos documentos financeiros e não financeiros, designadamente Relatórios e Contas,

orçamentos, planos de atividade e de desempenho e outros documentos com informação global sobre a empresa.

A investigação inicia-se com uma revisão da literatura relativa aos pressupostos teóricos do BSC, através de pesquisas em artigos científicos, publicações, estudos e livros com a finalidade de aquisição de conhecimentos essenciais para o seu desenvolvimento.

Partindo de uma análise bibliográfica dos domínios do BSC, utiliza-se uma abordagem de estudo de caso, efetua-se uma breve caracterização da empresa, unidade de análise, descreve-se o processo de construção da proposta do modelo de análise, bem como a análise da informação, com base na entrevista semiestruturada realizada à Administração e Direção da empresa.

Relativamente à análise e tratamento da informação recolhida, a análise das entrevistas foi efetuada em conjunto com a Administração e Direção da empresa.

Em síntese, o estudo de caso, será focado num instrumento contemporâneo, o *Balanced Scorecard*, em contexto real numa PME, a ZIRCOM Engenharia S.A., e pode ser enquadrado na metodologia pesquisa-ação, utilizada por Kaplan, no desenvolvimento do conceito de BSC (Kaplan, 1998), que apesar de ser essencialmente empírica, é realizada com a colaboração de outros participantes.

Com base nos objetivos propostos para a construção do modelo, consideramos as etapas que se apresentam, as quais foram adaptadas a partir de Kaplan e Norton (2001), em função das características da empresa em análise:

- 1 Conhecimento da organização para enquadramento e validação da abordagem BSC;
- 2 Identificação da estratégia e dos objetivos estratégicos;
- 3 Desenvolvimento do Plano de Ação;
- 4 Seleção dos indicadores de monitorização e respetiva articulação com os objetivos estratégicos.

Segundo Kaplan (1998), os resultados de uma investigação devem ser compensadores para a empresa que acolhe o investigador, contribuindo ainda para o sucesso do projeto, pelo envolvimento da empresa com o mesmo.

Desde o início, esta investigação conta com a cooperação e colaboração da Administração da empresa ZIRCOM Engenharia S.A., que demonstraram disponibilidade e interesse no seu envolvimento.

IV – A EMPRESA ZIRCOM

4.1 Breve descrição

A ZIRCOM Engenharia S.A., é uma pequena empresa de Engenharia que cria, desenvolve e executa projetos à medida nas áreas da Desconstrução e da Reabilitação, devolvendo aos edifícios e estruturas em que intervém, as qualidades que permitem o seu uso em condições de segurança, conforto e durabilidade.



Realiza prestação de serviços e projetos de montagem em mecânica, industriais, na área da construção civil e obras públicas, representação e comercialização de máquinas e equipamentos para a indústria mecânica e de construção civil. Efetua transporte rodoviário de mercadorias.

Sedeada em Palmela, a empresa iniciou a sua atividade em 1996, e desde então desenvolve serviços em 4 continentes, já com cerca de 1000 projetos realizados, mais de 500 clientes e 22 anos de Inovação, Investigação e Desenvolvimento na área de Desconstrução e Reabilitação (ver evolução no Quadro 7).

Ano	Principais Atividades
2016	20 anos de trabalho em 4 continentes, mais de 900 projetos realizados. 20 anos de inovação e investigação na área de Desconstrução e Reabilitação.
2013	Demolição de um forno de alumínio com 15.000 toneladas de refratário, para o grupo Rio Tinto Alcan®, em França.
2012	Trabalhos no Brasil - reparação de duas chaminés e a demolição de mais um forno para o Grupo Saint-Gobain®. Desenvolve, com a FCT-UNL projeto sobre reforço com tirantes, em edifícios antigos.
2011	Demolição de um forno de vidro para o grupo Saint-Gobain® no México.
2010	Passa a denominar-se ZIRCOM Engenharia S.A. Desenvolve O Sistema de Gestão Integrado, que permite agilidade entre os vários departamentos e a interação com o terreno em tempo real.
2009	Desenvolve e utiliza uma estrutura com capacidade elevatória até 200 metros de altura para a demolição de uma chaminé na Portucel, Setúbal.
2008	Projeto e fabricação de Aparelhos de Apoio, Tirantes embainhados e conceção de equipamento especial.
2006	Participa no soterramento da M30 e Metro do Norte em Madrid. Reforça várias fundações de Torres Eólicas.
2004	Introduz um sistema de reciclagem em obra.
2002	Introduz no mercado português os robots de demolição BROKK. Estabelece parceria com TECNOGROUT®, sendo representante exclusivo em Portugal.
1998	Entra no mercado da obra pública, com soluções na área da demolição controlada.
1996	Inicia a atividade com carotagem e corte de betão na indústria Papeleira e Cimenteira.

Quadro 7 – Evolução da ZIRCOM nos primeiros 20 anos de existência

Fonte: Documentação interna da empresa

É uma empresa qualificada e credenciada, para desenvolver a sua atividade em áreas tecnicamente especializadas, visando assegurar o seu compromisso com a política da qualidade definida, e para isso, conta com uma equipa de 55 colaboradores qualificada e com capacidade para responder aos desafios de um mercado global.

O segmento de mercado onde atua, é cada vez mais amplo, mutável e com elevada concorrência, exigindo da empresa, a investigação em técnicas que façam a diferença na execução do projeto, e na consequente redução de custos e de horas de trabalho.

Refere-se, que 80% dos seus clientes principais são do sector privado e 20% do sector público.

As principais inovações da empresa, quer para ambientes abertos quer fechados, estão focadas nas áreas relacionadas com:

- Proteção sísmica; Juntas de dilatação;
- Apoio para Pontes e para Estruturas;
- Sistemas de ancoragem.

Apresentam-se alguns exemplos de atividades realizadas (Figura 11):

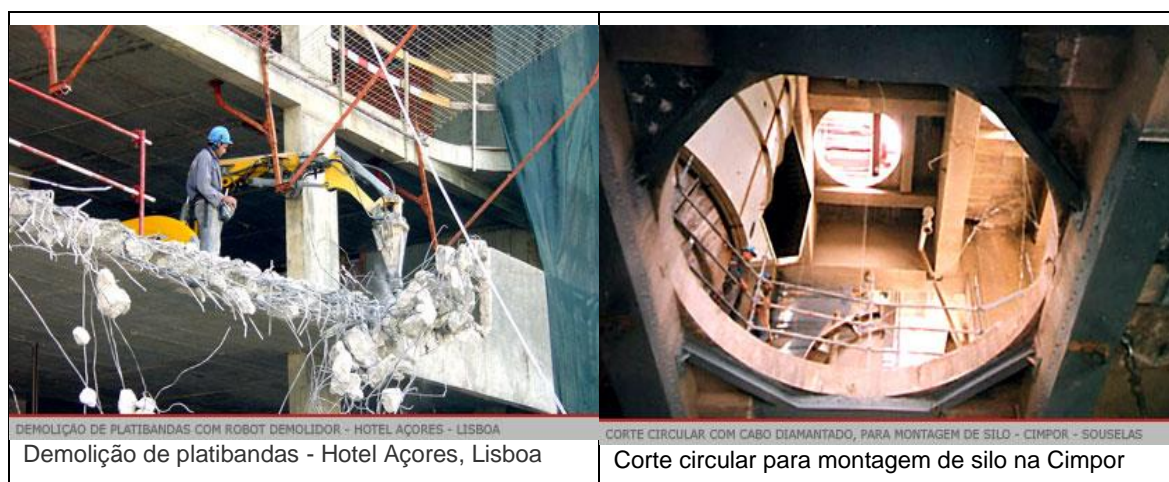


Figura 11 – Exemplo de atividades da ZIRCOM

Fonte: Documentação interna da empresa

A empresa pretende assegurar o seu compromisso com a política de qualidade estabelecida, nomeadamente:

1. Assegurar a satisfação dos clientes através do fornecimento de produtos e serviços de acordo com as suas expectativas e com uma relação preço-qualidade muito equilibrada;
2. Garantir uma imagem de profissionalismo;
3. Privilegiar as relações interpessoais dentro da empresa e com os agentes externos;
4. Melhorar os níveis de eficiência e eficácia.

4.2 Missão, Visão e Valores

A Missão definida e comunicada pela empresa, consiste em apresentar ao mercado soluções inovadoras e de qualidade, fornecendo serviços que cumpram os requisitos do cliente, com qualidade, no prazo definido e a um custo competitivo, no sentido do fortalecimento da posição da empresa no mercado em que se insere.

A Visão da ZIRCOM é ser líder nos mercados em que opera procurando crescer e complementar o seu negócio.

Os principais Valores da empresa estão relacionados com:

Colaboradores – São a chave para o desenvolvimento da empresa, através do seu empenho no alcance dos objetivos definidos e na afirmação da Política da Qualidade.

Clientes – São fundamentais para a existência da empresa, estando a ZIRCOM orientada para a total satisfação dos clientes, cumprindo os seus requisitos e procurando exceder as suas expectativas.

Fornecedores – A ZIRCOM privilegia relações de parceria com os seus fornecedores, contribuindo para o seu desenvolvimento e qualificação.

Ambiente, Higiene e Segurança no Trabalho – A empresa dinamiza ações que contribuem para uma atuação responsável para com o ambiente e para a promoção da higiene e segurança no trabalho, motivando os colaboradores para um impacto positivo na comunidade local.

Melhoria Contínua – A implementação de uma cultura de melhoria contínua fomenta um sistema sólido e em constante atualização, levando à melhoria contínua dos resultados da empresa e à solidificação dos seus valores e princípios e da própria cultura da organização.

De referir que a Estratégia desenvolvida pela empresa, assenta no desenvolvimento de produtos e serviços que antecipem as necessidades dos clientes, considerando como fatores críticos de sucesso, a focalização no cliente e a inovação, os principais geradores de valor para a empresa e clientes.

4.3 Estrutura organizacional

A empresa é gerida por dois Administradores que integram a linha da Direção, estando estruturada em 6 grandes áreas de coordenação, conforme organograma (Figura 12).

As áreas são, nomeadamente:

- Administrativa que engloba os Aprovisionamentos, a Logística e a chefia do Armazém, assessoradas por dois colaboradores;
- Qualidade;
- Comercial;

- Produção (Reabilitação e Demolição), com chefias intermédias (encarregados e chefes de equipa);
- Departamento Técnico que inclui a Engenharia, o Design e a Gestão de Equipamentos;
- Departamento Financeiro que engloba a Contabilidade e Finanças, bem como os Recursos Humanos.

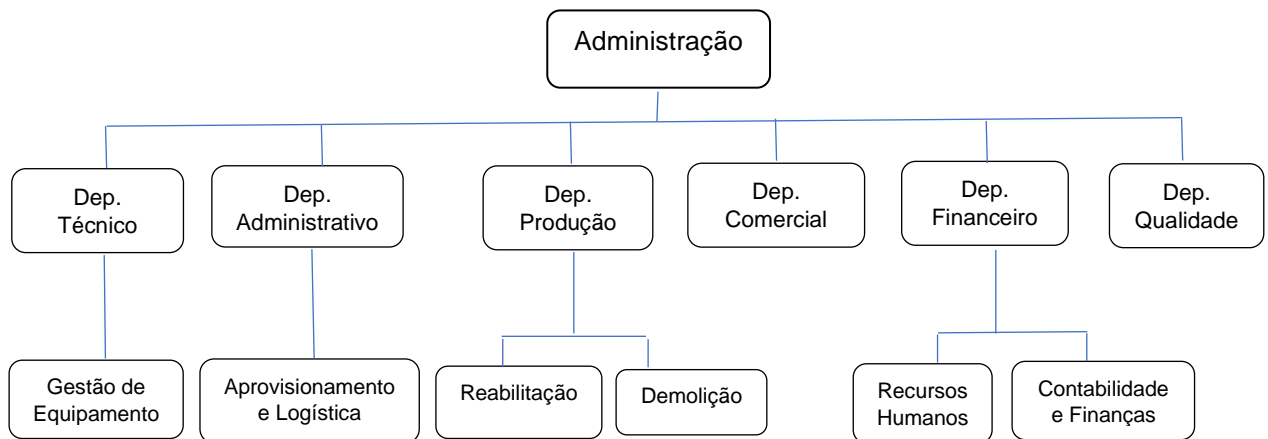


Figura 12 – Organograma da ZIRCOM
Fonte: Documentação interna da empresa

Na sua forma organizacional, a ZIRCOM está organizada por Processos (Gestão, Operacionais e de Suporte) que facilitam as formas de gestão e o controlo, refletindo a sua relevância para acrescentar valor ao cliente, à empresa e aos seus *stakeholders*.

Os processos de Gestão, estabelecem a estrutura de gestão da empresa, fazem convergir toda a empresa para o cliente, transpõem os valores da empresa para os outros processos, estabelecendo, nomeadamente as formas de atuação internas, as relações com a sociedade e as formas de operação.

Os Processos de Operacionais, estão orientados para o mercado (clientes, parceiros e concorrência), diretamente ligados aos produtos e serviços, e os seus resultados são percebidos pelos clientes (valor para o cliente).

Os Processos de Suporte, estão centrados em apoiar os clientes internos e os outros processos (Gestão e Operacionais) e são essenciais ao funcionamento da empresa (valor para a empresa).

Cada processo é um conjunto de atividades, caracterizadas pela sua natureza (ex: operação, transporte, espera, controlo, etc.) e por parâmetros de análise (ex. tempo para a sua realização, quantidades de materiais consumidos, energia, resíduos, etc.).

V – CONSTRUÇÃO DO MODELO

5.1 Considerações gerais

A construção do modelo exige um adequado conhecimento da empresa, a sua situação atual e objetivos futuros, a visão, missão e estratégia, bem como o envolvimento e cooperação dos elementos chave dentro da empresa.

Esta investigação de base empírica, concebida e realizada em estreita associação com a ação, só é possível com a cooperação e colaboração da Administração e Direção da empresa.

Para a sua elaboração, consideram-se as etapas que foram adaptadas a partir de Kaplan e Norton (1996 e 2004a), em função das características da empresa, designadamente, o conhecimento da organização para validação da abordagem BSC, a clarificação da estratégia e definição dos objetivos estratégicos, a elaboração do Mapa Estratégico, o desenvolvimento do Plano de Ação, a seleção dos indicadores de monitorização e sua articulação com os objetivos estratégicos.

5.2 Enquadramento da abordagem *Balanced Scorecard* na empresa

O conhecimento da empresa é fundamental para a validação do modelo do BSC a implementar, e função das características da ZIRCOM Engenharia S.A.

A empresa, tem por base um sistema de medição de desempenho tradicional, com as direções/departamentos, a funcionar de forma independente.

Na direção financeira, o controlo de gestão exige uma análise que dá uma visão global do negócio abrangendo as várias direções e que utilize indicadores financeiros e não financeiros.

A empresa, realiza sempre o que o julgue necessário, análises de acordo com as necessidades da Administração, bem como relatórios mensais e trimestrais que dizem respeito às várias áreas de negócio. A nível mensal, é feita uma análise, que engloba indicadores como as vendas, a margem bruta, a margem bruta contabilística, o prazo médio de cobranças e o EBITDA comparando-as com o orçamentado e o período homólogo, fornecendo uma visão da evolução do desempenho de cada área.

Define os seus objetivos estratégicos com base no aumento do resultado líquido, satisfação das necessidades dos clientes e fidelização dos clientes através da qualidade, preço e melhoria dos processos internos (uma das vantagens competitiva na diferenciação perante a concorrência).

Da análise às entrevistas e às primeiras avaliações, foi possível concluir a existência de uma centralização e preocupação com objetivos de curto prazo e a gestão de topo a atuar na resolução de problemas correntes, mas evidenciando uma visão estratégica de médio e longo prazo.

Relativamente à visão, existe formalmente a sua declaração, mas nem todos os colaboradores têm um conhecimento claro sobre ela, mas identificando-a com a orientação para o futuro.

A maioria das práticas de gestão da empresa adequam-se com a metodologia que suporta o BSC, pois já estão formalizadas pela implementação de procedimentos. Porém, é necessária uma monitorização sistemática de indicadores que garantam a avaliação do desempenho e o acompanhamento do nível de cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos.

Com base nas reuniões efetuadas com a Administração/Direção foi possível conhecer o posicionamento da empresa no mercado e confirmar, se a missão, visão e valores estão em concordância com esse posicionamento.

A empresa define como criação de valor, a liderança pela qualidade, o que exige uma relação qualidade preço muito ajustada.

Da mesma forma, a visão orienta para o melhor atendimento ao cliente com o objetivo de o fidelizar pela sua capacidade de realização e credibilidade, e para a satisfação dos colaboradores.

Os fatores críticos de sucesso referidos são nomeadamente:

- Relações de confiança com os clientes;
- Qualidade do serviço prestado;
- Investigação & Desenvolvimento;
- Tecnologias inovadoras;
- Preços competitivos; e
- Oferta integral de soluções e serviços.

A ZIRCOM tem implementado desde 2008, um Sistema da Qualidade consistente com o referencial normativo ISO 9001 que permite avaliar o resultado das ações realizadas, sendo a sua monitorização assumida como um compromisso de todos os gestores da empresa.

Atendendo à pequena dimensão e à centralização das suas decisões, muito usual nas empresas de pequena dimensão, foi considerada a importância que a ZIRCOM atribui às 4 perspetivas clássicas do BSC.

A Administração e a Direção da empresa estão familiarizadas com o conceito do BSC, existindo as condições para a implementação de um modelo de BSC.

5.3 As Perspetivas do Balanced Scorecard na ZIRCOM

Para melhor entendimento da potencial implementação de um modelo de BSC na empresa, iniciamos esta secção com a síntese global dos resultados das entrevistas aos elementos da Administração e da Direção da empresa, que foram conduzidas em dois momentos diferentes, conforme Anexo 2.

Síntese do resultado das Entrevistas:

Com a finalidade de se compreender o contexto no qual a empresa se insere, os Administradores referiram que têm de se preparar para serem cada vez mais inovadores face ao ambiente competitivo onde operam.

Realçaram a necessidade de indicadores, para medir o grau de evolução, e para se adaptarem aos condicionalismos do mercado.

Reforçaram a exigência de rigor na definição e quantificação de objetivos por área, bem como na definição de objetivos estratégicos, afirmando que tudo parte do cliente, e a organização da empresa tem sempre em conta as competências e a motivação dos colaboradores.

Reconhecem que têm de clarificar a estratégia e envolver os colaboradores na implementação de um modelo de BSC, pois só assim se vence a resistência à mudança, que poderá ocorrer, por falta de coerência.

Quanto às motivações e benefícios que um modelo de BSC pode trazer para a empresa, consideram útil o método do BSC, mas reconhecem que este método não responde à totalidade dos problemas da empresa. É destacado que o BSC pode facilitar a comunicação, medição e execução da estratégia da organização.

É igualmente afirmado que o BSC constitui uma ferramenta que ajuda a compreender a situação atual e o que a empresa pretende atingir no futuro.

Evidenciam como grande vantagem, a concentração num relatório de pequena dimensão com poucos indicadores de grande importância, que meçam a atividade da empresa.

Também, relativamente às motivações para a adoção de um modelo BSC, salientam que uma empresa poderá ter a oportunidade de sistematizar a estratégia através da construção do Mapa Estratégico, promovendo o que é realmente prioritário.

Foi reforçado, que a maior motivação para a implementação de um BSC, é fomentar o alinhamento e integração das quatro perspetivas, e consideram que a estrutura da empresa não conhece bem, quer a estratégia quer os objetivos da empresa, pelo que a grande vantagem será a melhoria da comunicação do topo para a base.

A implementação do BSC foi considerada como uma oportunidade para identificar e criar competências para os colaboradores que geram menos valor para o cliente, tendo sido referido que, embora os custos de criação de competências sejam elevados, os ganhos no valor do serviço fornecido ao cliente serão maiores, pela sua fidelização.

Por sua vez, foi realçado que os indicadores como o EBITDA, devem ser complementados com os processos operacionais, ou seja, é na realização das empreitadas, na manutenção dos edifícios e equipamentos, na medição dos consumos e na gestão das reclamações, que está a explicação para os resultados financeiros.

É reconhecida a necessidade de criar um sistema interligado, alinhado e coerente, mas com poucos indicadores. Consideram necessário também efetuar a triagem dos indicadores existentes, uma vez que a empresa possui um número elevado de indicadores, sendo por vezes difícil, uma análise em tempo útil.

Foi salientado que, os colaboradores devem ser confrontados com os resultados obtidos, mas que esta confrontação não faz sentido se os indicadores estiverem desconexos e não integrados na estratégia, sendo fundamental o acompanhamento e monitorização da atividade em tempo útil, para evitar gastar tempo no que não é vital para a empresa.

De uma forma geral, os entrevistados partilham a ideia de que um modelo BSC pode trazer para a empresa, nomeadamente:

- Estabelecimento de prioridades e alinhamento dos colaboradores;
- Conhecimento em tempo útil do estado da atividade que permita efetuar adaptações ao mercado;
- Conhecimento por parte dos colaboradores do desempenho em tempo real.

Foi evidenciado, que a perceção dos clientes corresponde ao desempenho dos operacionais no dia-a-dia e, por esse motivo, é necessário fazer chegar a estes, a mensagem de que é importante trabalhar na satisfação do cliente, sendo a comunicação organizacional, uma das vantagens do BSC.

O que é esperado, é uma melhoria da sensibilidade ao alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos da empresa.

Foi referido que a construção do Mapa Estratégico é uma potencial oportunidade do modelo BSC, ao promover o que é fundamental para a empresa.

De acordo com as necessidades diagnosticadas pela empresa, o modelo de avaliação de desempenho, deve ser simples, não sobrecarregando o *scorecard* com um número exagerado de indicadores.

Desta forma, a proposta do modelo de BSC na empresa ZIRCOM, é apresentado com as medidas de desempenho agrupadas segundo o modelo BSC indicado (Figura 13).

Às medidas de desempenho, foram atribuídos indicadores Financeiros e Clientes, na mesma importância que aos indicadores de Processos e os de Aprendizagem e Crescimento.

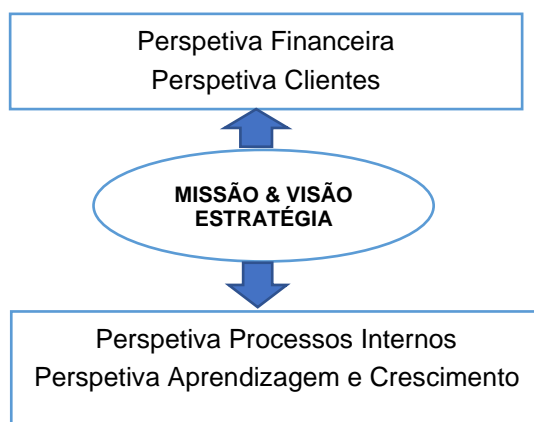


Figura 13 – Modelo de análise

Fonte: Adaptado a partir do modelo de Kaplan e Norton (1992)

Na Perspetiva Financeira, a empresa pretende otimizar a sua estrutura financeira e criar valor para remunerar o capital empregue, remunerando os acionistas, maximizar a rentabilidade da atividade pelo incremento do volume de negócios e pela melhoria da estrutura de custos, nomeadamente, dos custos fixos e uma eficiente gestão de cobranças. Estes elementos, interagem com o crescimento da empresa quer em novos mercados, quer no mercado nacional.

Na Perspetiva dos Clientes, a empresa visa crescer e consolidar uma imagem institucional forte, baseada na eficiência, qualidade e credibilidade dos seus processos, promovendo a fidelização e aumentando a satisfação dos clientes, assim como o seu reconhecimento como empresa com tecnologias inovadoras, e capacidade de atração de novos clientes.

Na Perspetiva dos Processos Internos, como forma de crescer, a empresa aposta numa atuação comercial e de marketing focada na divulgação da imagem, na qualidade do serviço prestado, na eficiência das operações, no cumprimento de regulamentos e de leis ambientais e de segurança e na fidelização dos clientes percebida pelo conhecimento das suas necessidades.

A procura da melhoria contínua e a liderança pela qualidade, fazem parte da cultura da empresa.

A matriz de desenvolvimento estratégico traçada para a empresa, fundamenta-se em primeiro lugar, nas pessoas, retratada na Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.

A Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento é a base para a obtenção de resultados nas outras perspetivas, sendo obtida, essencialmente pelo capital humano (colaboradores com competências e qualificações adequadas aos desafios), pelo capital de informação para dinamizar o negócio, gerir os conhecimentos e pelo capital organizacional (liderança, trabalho de equipa e cultura organizacional, alinhando os objetivos, valores, missão e visão).

5.4 Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico deve demonstrar o que a empresa pretende alcançar e como o pensa realizar. É um documento síntese que descreve a estratégia de forma consistente e clara, e o modo como a empresa cria valor através da ligação dos objetivos estratégicos e suas interações de causa-efeito.

Nesta fase, em reunião com a Administração e a Direção, foram definidos os objetivos estratégicos que a empresa pretende alcançar a curto/médio prazo, e procurou-se enquadrá-los nas quatro dimensões:

- Financeira ;
- Clientes;
- Processos Internos;
- Aprendizagem e Crescimento.

Para isso, foi previamente elaborado o levantamento dos objetivos estratégicos, que após análise pelos elementos da Administração, deu origem a um grupo final de objetivos que mais se relacionam com a estratégia da empresa e com os fatores críticos de sucesso identificados por todos os elementos da Direção, conforme apresentados no Quadro 8.

Perspetiva	Objetivos	Fatores Críticos de Sucesso
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de custos; - Crescimento do Volume de negócio; - Melhorar a Rentabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Controlo de custos; - Crescimento; - Rentabilidade.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelizar Clientes; - Capacidade de atração de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relações de confiança com os clientes; - Serviço personalizado; - Imagem da empresa.
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver sistema de Gestão da Qualidade; - Antecipar necessidades dos clientes; - Otimizar processos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prazo, Qualidade, Custo e Segurança; - Eficiência operacional; - Flexibilidade organizacional.
Aprendizagem e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos Ajustados, motivados e qualificados; - Infraestruturas produtivas ajustadas e apropriadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competência e motivação dos Recursos Humanos; - Inovação: Equipamentos, tecnologia e desenvolvimento de novos serviços/produtos.

Quadro 8 – Objetivos e Fatores Críticos de Sucesso da ZIRCOM
 Fonte: Elaboração própria, baseado nos resultados das entrevistas

As relações de confiança com os clientes e a Inovação são considerados apreendidos por todos os elementos da Direção como os principais geradores de valor para a empresa.

Para construção do Mapa Estratégico, atendeu-se à Visão, ao resultado das entrevistas, aos objetivos estratégicos, aos resultados esperados e aos fatores críticos de sucesso identificados.

Os objetivos estratégicos, agrupados nas diferentes perspetivas, deram origem ao mapa seguinte (Figura 14), o qual foi apresentado à Administração/Direção.

De acordo com este Mapa Estratégico, evidencia-se uma relação no conjunto de ações a definir para alcançar os objetivos estratégicos propostos.

Na Figura 14 apresenta-se o Mapa Estratégico com a ligação e interação dos objetivos estratégicos.

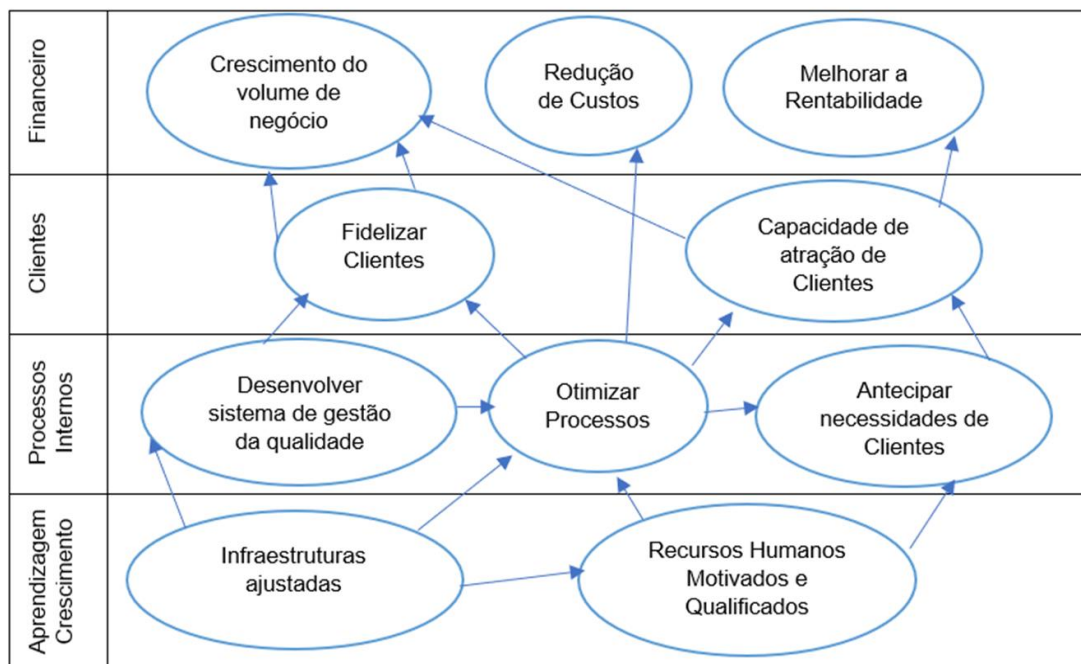


Figura 14 – Mapa Estratégico da ZIRCOM

Fonte: Elaboração própria

Referem-se algumas considerações que estiveram na base da construção do Mapa Estratégico:

1. Uma vez que a razão de ser da ZIRCOM são os clientes, a empresa para otimizar os processos internos tem de assegurar uma gestão eficiente do capital (Recursos, Pessoas, Parcerias), e garantir a satisfação dos clientes e, desta forma, criar valor para a empresa e *stakeholders*;
2. Para a empresa, o Mapa Estratégico apresentado, deve explicitar a estratégia e ajudar na forma como a empresa irá proceder à sua implementação;
3. O Mapa Estratégico foi definido a partir das duas perspetivas, a Aprendizagem e Crescimento, e os Processos Internos, de acordo com o modelo de análise estabelecido (Figura 13), e numa relação na qual o cumprimento dos objetivos financeiros está dependente da realização dos objetivos definidos, para cada uma das outras perspetivas;
4. A capacidade da empresa para gerar lucros no médio e longo prazo, foi o suporte do processo de construção do Mapa Estratégico;
5. O seu cumprimento, está dependente da capacidade para dimensionar o capital estrutural, físico e humano, e da otimização dos processos internos, que influenciam as necessidades de intervenção ao nível das funções produção, aprovisionamento, assistência pós-venda, marketing e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

6. A elaboração do Mapa Estratégico é uma função da gestão, que envolve uma equipa com competências e conhecimentos, que potenciem a identificação dos objetivos estratégicos, sempre alinhados com a visão da empresa.

Não é fácil traduzir para a ação, a Visão e a Estratégia, bem como assegurar o comprometimento dos diferentes departamentos da empresa, porém, o planeamento e a definição das ações em conformidade com os planos estabelecidos/definidos, são essenciais para o seu controlo e monitorização.

Haverá por consequência que desenvolver, um Plano de Ação para cada objetivo proposto, um conjunto de medidas/iniciativas, que são apresentadas em função do seu grau de importância e da capacidade da empresa para as poder desenvolver.

Estas iniciativas estão sistematizadas no Quadro 9, na coluna designada por Plano de Ação, e tem por finalidade facilitar o estabelecimento dos indicadores de monitorização, a avaliação e o grau de concretização das metas propostas.

5.5 Indicadores

Da seleção dos indicadores de monitorização e sua articulação com os objetivos estratégicos, pretende-se conhecer os resultados das ações empreendidas, isto é, a capacidade da empresa para alcançar os objetivos propostos.

Em conformidade com Kaplan e Norton (1992), a cada objetivo deve associar-se um número adequado de indicadores, através dos quais seja possível realizar a monitorização do desempenho e da estratégia da empresa.

Na escolha dos indicadores, procurou-se um equilíbrio entre indicadores de resultados e de indução. Esta escolha, teve por base os fatores críticos de sucesso da empresa, e inclui indicadores já utilizados pela empresa, bem como novos indicadores.

A seleção dos indicadores foi iniciada com base na abordagem de Kaplan e Norton (2004a), pela Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento, a base do Mapa Estratégico, de modo a evidenciar a forma como os ativos intangíveis determinam o desempenho dos processos internos críticos do negócio.

Pretende-se assim obter evidências para melhorar o serviço prestado ao cliente e contribuir para a sua satisfação, retenção e na maior capacidade para atrair novos clientes.

	Objetivos	Plano de ação	Indicadores	Revisão
Financeiros	Crescimento do volume de negócio	Ações de marketing para entrar em novos mercados (setor público).	Índice de Crescimento de Mercados.	Mensal
	Melhorar a Rentabilidade	Coordenação da gestão comercial com a gestão de tesouraria. Ajustar prazos de recebimento e pagamento. Eficiência da gestão de cobranças.	Rotação dos Inventários; Prazo Médio de Pagamentos; Prazo Médio de Recebimentos; Rentabilidade das Vendas; Rentabilidade de Capitais Próprios.	Trimestral
	Reduzir custos	Otimizar a relação preço /qualidade. Evitar desperdícios. Otimizar tempos dos processos.	Análise de Desvios (orçamento/efetivo); Resultado Operacional; Tempo de Execução.	Trimestral
Clientes	Fidelizar clientes	Pontualidade no prazo de entrega. Fortalecer a imagem da empresa. Inquérito à satisfação dos clientes.	Índice de Atrasos nas Entregas; % Clientes Satisfeitos; % Novos Clientes.	Semestral
	Capacidade para atrair clientes	Campanha promocional centrada nos atuais clientes.	Nº de Propostas Adjudicadas.	Semestral
Processos Internos	Otimizar processos chave	Definir planeamento das obras. Redesenho dos processos produtivos - maior eficácia.	Nº de Dias de Atraso nas Obras Executadas; % Intervenções em Garantia.	Mensal
	Desenvolver sistema de gestão da qualidade	Coordenação com os fornecedores para garantir os prazos acordados com clientes.	Tempo de Resposta às Ordens de Serviço.	Mensal
	Antecipar necessidades de clientes	Acompanhar as tendências do mercado e sua divulgação aos clientes.	Estudar Oferta e sua Promoção aos Clientes.	Anual
Aprendizagem e Crescimento	Infraestruturas produtivas ajustadas e apropriadas	Assegurar a existência de equipamentos adequados. Investigação e desenvolvimento de novos produtos.	Investimento em Novos Equipamentos; % de Investimento em Inovação.	Anual
	Recursos Ajustados, motivados e qualificados	Formação ajustada e regular. Incentivo à realização de especializações.	% Investimento em Formação; Índice Satisfação e de Motivação das Pessoas; Índice de produtividade.	Anual

Quadro 9 – Plano de Ação e respetivos indicadores da ZIRCOM

Fonte: Elaboração própria

Para a ZIRCOM, os resultados alcançados são consequência de um longo e laborioso percurso, na procura das melhores soluções para otimizar as características a que os clientes dão mais valor e vão revelando estar mais atentos.

Desta forma, os gestores da empresa consideram a identificação dos índices de satisfação, de retenção e de atração de novos clientes, os melhores indicadores para avaliar o resultado das ações desenvolvidas a este nível.

Estes indicadores, em conjunto com o número de contratos e propostas adjudicadas, os índices de produtividade e a satisfação dos colaboradores e dos clientes, são a base para uma avaliação global do desempenho interno, permitindo a atuação atempada da gestão dos recursos e contribuir desta forma para uma maior satisfação dos seus clientes e, por este meio o bom desempenho financeiro.

A implementação dos indicadores, requer a criação e recolha de dados com procedimentos definidos para a sua medição em intervalos regulares e sua apresentação (gráficos de tendências, de comparação, relatórios, e análise estatística, etc.), de forma a ajudar na tomada de decisões.

Na última coluna do Quadro 9, apresenta-se a respetiva periodicidade para a sua medição.

Numa análise mais detalhada dos indicadores definidos para cada Perspetiva, na Financeira foram identificados, a rentabilidade das vendas e dos capitais Próprios, índice de crescimento de mercado, rotação dos inventários, prazo médio de pagamentos e recebimentos, análise de desvios (orçamento/efetivo), resultado operacional e tempo de execução.

Estes indicadores visam assegurar o cumprimento dos objetivos relacionados com a estratégia de produtividade, através da melhoria da estrutura de custos e da gestão de ativos, bem como, a estratégia de crescimento, através de novas fontes de rendimento e o aumento do valor do cliente.

Na Perspetiva do Cliente definiu-se como indicadores, o índice de atrasos nas entregas, a percentagem de clientes satisfeitos, a percentagem novos clientes e o número de propostas adjudicadas. Para garantir os objetivos nesta perspetiva do cliente, a empresa tem de garantir que pratica preços competitivos, cumpre os prazos acordados pelo cliente e assegura a qualidade dos seus produtos. Este indicador pode ser medido pela análise do volume de reclamações e através de questionários dirigidos e respondidos pelos clientes.

Na Perspetiva dos Processos Internos, os fatores críticos são definidos pela implementação de melhorias nos processos operacionais, da gestão de clientes, de inovação e nos processos sociais.

Foi definido como principais indicadores, o número de dias de atraso nas obras executadas, a percentagem de intervenções em garantia, o tempo de resposta às ordens de serviço e o estudo da oferta e sua promoção aos clientes.

Os indicadores considerados para a Perspetiva Aprendizagem e Crescimento foram a percentagem de investimento em novos equipamentos, a percentagem de investimento em inovação, a satisfação e a motivação dos colaboradores e o índice de produtividade. O indicador de investimento em equipamento surge como forma a reduzir desperdícios e aumentar a capacidade.

Conforme evidenciado no mapa das relações, a satisfação dos clientes depende da satisfação dos colaboradores, logo o aumento da motivação do capital humano, o aumento do capital de informação e o capital organizacional aponta vantagens para a empresa.

O acompanhamento de objetivos requer o estabelecimento de metas, uma vez que é necessário saber se o desempenho da empresa está a decorrer conforme pretendido e para atuar no momento certo. Sem a definição de metas, os indicadores de desempenho de pouco, ou nada servem para a decisão. As metas a alcançar, são definidas ouvindo as pessoas que terão de cumprir os indicadores respetivos. Os objetivos estabelecidos são ambiciosos e motivadores para a empresa.

As metas estratégicas de cada indicador, não se encontram descritas no presente trabalho, pelas razões que se apresentam:

- Por questões de confidencialidade;
- A empresa trabalha essencialmente por empreitadas, e é sempre com um certo grau de risco a definição de metas, pois diferem de obra para obra, quer para custos, prazos ou valores de compra;
- Não se dispõe do histórico de dados de alguns dos indicadores da avaliação de desempenho requeridos, não sendo adequada a fixação de valores sem uma base de comparação rigorosa;
- O modelo BSC ainda não está implementado.

VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Conclusões

Este trabalho foi elaborado com o objetivo de desenvolver uma proposta de modelo do BSC aplicada à empresa ZIRCOM Engenharia S.A., tendo-se efetuado uma revisão bibliográfica sobre modelos de medição e avaliação do desempenho a partir dos vários estudos já realizados, seguida de uma pesquisa empírica através do desenvolvimento e realização de entrevistas à Administração e Direção da empresa.

A revisão de literatura efetuada, permitiu constatar a importância crescente da avaliação e do estabelecimento de objetivos ao nível do desempenho organizacional.

Desde logo, entendeu-se que a vantagem mais evidente do BSC é a visão abrangente e sistémica que proporciona à empresa. Num único instrumento, apresentam-se os fatores chave que permitem avaliar o desempenho organizacional, possibilitando a integração de objetivos de curto e longo prazo, indicadores de resultados e de processos, indicadores financeiros e não financeiros, perspetiva externa (acionistas e clientes) e interna (processos internos e aprendizagem).

Daqui decorre que, uma vez implementado o BSC, possa servir como um meio poderoso de comunicar e operacionalizar a visão e a estratégia da empresa, no seio da mesma. A sua possibilidade de aplicação em “cascata” pela empresa, numa perspetiva *top-down*, garante a coerência nos processos desenvolvidos na empresa, desde o mais alto nível até aos departamentos, ou mesmo, até a um nível de desempenho individual de cada um dos trabalhadores.

A partir das entrevistas realizadas, foi possível estruturar a proposta de um modelo de BSC, uma vez que a Administração e toda a Direção partilham a ideia de que o BSC é o instrumento de gestão adequado para medir o desempenho da empresa.

Relativamente às motivações para a potencial implementação do BSC na empresa, a Direção identificou como oportunidades, sistematizar a estratégia, tornar clara a estratégia perante todos os colaboradores, favorecer o alinhamento e integração de várias perspetivas organizacionais, bem como dos objetivos departamentais com os objetivos globais, melhorar a comunicação, sintetizar num único relatório os indicadores relevantes para a gestão e integrar a informação.

A sugestão de implementar o BSC na ZIRCOM Engenharia S.A., surgiu da necessidade de conceber e implementar uma metodologia de auxílio à prossecução da estratégia e dos objetivos estratégicos.

A disponibilidade e interesse da Administração da empresa na realização deste estudo, revelou a orientação para a melhoria contínua, sendo entendido pela empresa, como um processo de aprendizagem dos gestores e dos colaboradores.

Da realização deste estudo de caso tiraram-se as seguintes conclusões:

- Foi de grande utilidade a identificação de algumas debilidades da empresa, a definição de objetivos estratégicos e a elaboração do plano de ação para os atingir;

- Compromisso da empresa no cumprimento de objetivos estratégicos de médio e longo prazo, uma vez que as causas dos problemas estão ligadas a questões estratégicas que não podem ser ignoradas;
- A intenção de proporcionar à gestão um conhecimento mais amplo dos ganhos da capacidade para planear e perspetivar o futuro, na medida em que, com o BSC “*what you measure is what you get*” (Kaplan & Norton, 1992), é uma condição para a sua implementação sucedida.

Considera-se o desenvolvimento deste estudo, uma potencial contribuição para o aumento do conhecimento sobre o BSC, relativamente à sua estrutura em pequenas unidades, e a prazo, para evidenciar os resultados da sua aplicação, após a fase de implementação e teste.

Deste modo, o maior contributo deste estudo de caso é a aplicação de um instrumento de gestão, que fomenta o pensamento estratégico e a criação de mecanismos para assegurar um ciclo de gestão eficaz, garantindo assim, o sucesso sustentável da empresa.

Foi assim dinamizada, uma abordagem do BSC, para a empresa otimizar a sua estratégia, alcançar objetivos futuros e dar continuidade às iniciativas já delineadas.

Estamos convictos que a proposta apresentada do modelo de BSC para a ZIRCOM, depois de implementada e testada, confirme as melhorias esperadas a nível do desempenho da empresa.

6.2 Limitações

As principais limitações deste estudo de caso são, nomeadamente:

- Reduzido número de entrevistas e pouco contacto com as chefias intermédias;
- Falta de indicadores históricos do desempenho;
- Dificuldade na tradução da visão e estratégia;
- Preocupação com o cumprimento de objetivos estratégicos no curto prazo.

De realçar que, o sucesso da implementação do modelo BSC, vai depender da clara compreensão da declaração da visão, a base da existência de uma visão estratégica de médio e longo prazo, deixando de exercer práticas de gestão assentes no imediato.

É ainda necessário, assegurar que os colaboradores compreendam a estratégia da empresa, pois a tendência é a acomodação ao que lhes é exigido, sem se questionarem. Esta é, na opinião de Niven (2005), a atitude que justifica para a mudança lenta na cultura das empresas e que pode ser vista como uma barreira à implementação de um BSC.

6.3 Propostas de desenvolvimentos futuros

Relativamente à evolução futura do BSC, o estudo *Global Human Capital Trends - Rewriting the Rules for the Digital Age*, realizado pela Deloitte em 2017, reforça a perceção das organizações que enfrentam os desafios derivados de mudanças a nível digital, económico, social e demográfico, com cerca de 90% dos líderes empresariais mundiais, a considerarem “a construção da organização do futuro” como a sua principal prioridade.

Da pesquisa bibliográfica realizada, constatou-se a existência de um reduzido número de PME em Portugal com o BSC implementado e que sirvam de inspiração à realização académica de trabalhos de investigação, ainda que se trate de implementações bem-sucedidas.

Assim, em termos futuros, sugere-se que exista continuidade na investigação da aplicação do BSC a outras empresas, com o objetivo de desenvolver a sua adequação enquanto sistema de avaliação e monitorização do desempenho e comprovar na prática, o conjunto de benefícios futuros que este modelo de gestão é capaz de trazer para as PME, no alcance do sucesso empresarial desejado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, P., & Cunha, J. (2010). The implementation of Balanced Scorecard in small firms: some insights from a case study. *International Conference on Applied Business & Economics*.
- Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization, *American Economic Review*, 62 (5): 777-795.
- Andersen, B., & Fagerhaug, T. (2002). *Performance Measurement Explained: Designing and Implementing Your State-of-Art System*. ASQ Quality Press.
- Atkinson, A., Waterhouse, J., & Wells, R. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, *Sloan Management Review*, 38 (3): 25-37.
- Black, A., Wright, P., & Davis, J. (2001). *In Search of Shareholder Value and Managing the Drivers of Performance*, (2nd ed). Prentice-Hall.
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Norreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: an ideological dimension. *Management Accounting Research*, v. 15, n. 2, p. 107-134.
- Bourne, M., Melnyk, S., & Bititci, U. S. (2018). Performance measurement and management: theory and practice. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol.38 (11), 2010-2021; Disponível em <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2018-784>, acedido a 11 de Fevereiro de 2019.
- Bourne, M., & Bourne, P.A. (2011). *Handbook of Managing Organisational Performance*, John Wiley & Sons, London. [Google Scholar].
- Cardinaels, E., & Veen-Dirks, P. (2010). Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard. *Accounting, Organization and Society* (35), p.565-578.
- Cross, K.F., & Lynch, R.L. (1992). For good measure. *Certified Management Accountants (CMA) Magazine*, 66 (3), pp. 20-24.
- Deloitte consulting, (2017). Rewriting the rules for the Digital Age – Global Human Capital Trends, Deloitte University Press; Disponível em <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2017.html>, acedido a 7 de Junho de 2019.
- Drucker, P. (1967). *The effective executive*. New York: Harper&Row.
- Drucker, P. (1995). The Information Executives Truly Need. *Harvard Business Review*. 73 (1): 54-62.
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: The Proven Way to Establish Your Company's Real Value By Measuring Its Hidden Values*, London.
- Epstein, M., & Manzoni, J. (1998). Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecards. *European Management Journal*. v. 16 (2).190-204.
- Epstein, M., & Manzoni, J. (1997). The balanced scorecard and tableau de bord: translating strategy into action. *Strategic Finance*, v. 79, n. 2, p. 28-36.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ferreira, A.M. (2010). A análise da relação entre o Balanced Scorecard e a estratégia – estudo de caso. Tese de doutoramento em Gestão (Contabilidade), ISCTE.
- Germain, C. (2008). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: a comparison of practices in the French context. In: *Annual congress of the EAA*, 31, 2008, 23-25 April, Rotterdam.

- Gonçalves, C. A., & Meirelles, A.M. (2004). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas
- Gray J., & Pesqueux Y. (1993). Recent evolution of the Tableau de Bord systems: comparison of practices in a few American and French multinationals. *Journal of the French association of accountants*. N° 242, pp. 61-70.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, 82, 924-964.
- Henri, J. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap. *Managerial Finance*, 30(6), 93-123.
- Ibarra, F. (2003). *Contabilidad de Costes Y Analítica de Gestión para las Decisiones Estratégicas*, (9ª ed.), Bilbao.
- Jones, P. (2011). *Strategy Mapping for Learning Organizations – Building Agility into Your Balanced Scorecard*, Gower Publishing Limited.
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2011). *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*. Lisboa: Áreas Editora.
- Kanji, G., & Sá, P. M. (2002). Kanji's Business Scorecard. *Total Quality Management*. 13(1), 13-27.
- Kaplan, R.S. (2012). The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting & Organizational Change* 8(4), pp.539-545.
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual foundations of the balanced scorecard. Working Paper 10-074. *Harvard Business School, Harvard University*, 1-36.
- Kaplan, R.S. (1998). Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice. *Journal of Management Accounting Research*, 10, pp. 89-119.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008a). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, 1-18.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008b). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: HBS Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008c). Integrating strategy planning and operational execution: A six-stage system. *Harvard Business School Publishing*, 10(3), 1-6.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2006a). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Boston: HBS Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006b). How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization, *Harvard Business Review* (March): 100-109.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The Office of Strategy Management, *Harvard Business Review* (October): 72-80.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004a). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, HBS Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004b). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, *Harvard Business Review* (February): 52-63.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004c). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, Vol. 32 Issue: 5, pp.10-17.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment*, Boston: HBS Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 167-176.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: HBS Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review* (January-February):75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*. 134-147.
- Kaplan, R. S., & Norton D.P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. (January-February): 71-79.
- Kelvin (1883). Electrical Units of Measurement, PLA, vol. 1, 1883-05-03.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment, *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (2): 213-229.
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). A Conceptual and Operational Delineation of Performance, *Business Performance Measurement*, Cambridge University Press.
- Lueg, R. (2015). Strategy maps: the essential link between the balanced scorecard and action. *Journal of Business Strategy*, 36(2), 34-40.
- Machado, M. J. (2013). Balanced Scorecard: An empirical study of small and medium size enterprises. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 135-139.
- McNair, C.J., Lynch R. L., & Cross, K.F. (1990). *Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree?* Management Accounting, november, 28-35, in Olve, Roy & Wetter (1999), Performance Drivers, John Wiley & Sons, Ltd, p. 21.
- McNair, C., Lynch, R., & Cross, K. (1990). Do Financial/NonFinancial Performance Measures Have to Agree? *Management Accounting* pp. 28-35.
- Melnyk, S.A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). "Is performance measurement and management fit for the future?", *Management Accounting Research*, Vol. 25 No. 2, pp. 173-186.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994): *Qualitative Data Analysis*, SAGE Publications, 2nd ed. London.
- Morin, E., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de L'organisation : théories, représentations et mesures*, Gaetan Morin éditeur, Montréal.
- Neely, A., Marr, B., Roos, G., Pike, S., & Gupta, O. (2003). Towards the Third Generation of Performance Measurement, *Controlling, Helft* 3/4, March/April. pp. 129-135.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success - The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships (Financial Times Series). London. Prentice Hall.
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The Performance Prism in Practice. *Measuring Business Excellence*, 2 (5), pp. 6-12.
- Neely, A., & Adams, C. (2001). Gazing into the crystal ball: the future of Performance. *Measurement Perspectives on Performance*, volume issue, pp. 12-13.
- Neely, A. (1999). The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next? *International Journal of Operations and Production Management*, Bradford, 19 (2), pp. 205-228.
- Neely, A., Mills, J., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design - a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 15 (4), 80-116.
- Niven, P. (2014). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy*. Wiley Corporate, (1st ed.).
- Niven, P. (2006). *Balanced Scorecard Evolution: Step by Step*, John Wiley & Sons Inc. (2nd ed). New York.

- Nolan Norton Institute. (1991). "Measuring Performance in the Organization of the Future: A Research Study".
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the Balanced Scorecard - a critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, 11, pp. 65-88.
- Nørreklit, H., Nørreklit, L., Mitchell, F., & Bjørnenak, T. (2012). The rise of the balanced scorecard! Relevance regained? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 490-610.
- Olve, N.G., Roy, J., & Wetter, M. (2001). *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. Chichester. John Wiley & Sons, Ltd, p. 21.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*. 10 (4): 363-382.
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Pike, S., & Roos, G. (2001). Measuring and decision support in the knowledge society; The 4th World Congress on Intellectual Capital. Hamilton.
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Pinto, F., & Barbedo, A. (2017). *Vinte e cinco anos depois: por onde vai o Balanced Scorecard?*; Disponível em https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/xviicica/ finais_site/214.pdf, acedido a 22 de Maio de 2019.
- Pires, A. M., & Barreira, M. A. (2012). Balanced scorecard em pequenas entidades: estudo de caso. *R/GC - Vol. X*, nº 20, Junio-Diciembre.
- Pontes, M. (2016). *Análise de Implementação e Uso do Balanced Scorecard*. Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do Grau de Mestre. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Ribeiro, J. S. (2003). *Modelo de identificação de grupos estratégicos para a indústria metalomecânica de produção, por encomenda, de bens e equipamentos*. Tese de doutoramento, ISCTE.
- Rohm, H., Wilsey D., Perry, G., & Montgomery D. (2013). *Simplify Strategic Planning & Management with the BSC. The BSCInstitute Way*.
- Roldão, V. S., & Ribeiro, J. S. (2004). *Organização da Produção e das Operações – da conceção do Produto à Organização do Trabalho*. Louça: Monito.
- Rompfo, N. (2011). Why the Balanced Scorecard fails in SME's: a case study. *International Journal of Business and Management*, 6 (11), 39-46.
- Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME*, (6ª ed). Lidel Edições Técnicas. Lousã. Portugal.
- Ryan, B., Scapens, R., & Theobald, M. (2002). *Research method and Methodology in finance and accounting*. (2.ª ed.). Londres: Thomson.
- Saraiva, H., & Alves, M. (2015). The use of the Balanced Scorecard in Portugal: Evolution and effects on management changes in Portuguese large companies. *TÉKHNE – Review of Applied Management Studies*. 13, 82-94.
- Scherer, F. M. (1980). *Industrial Market Structure and Economics Performance*, (2nd ed). Houghton Mifflin Company.
- Schneiderman, A. (1987). *The First Balanced Scorecard. Analog Devices: 1986-1991*.

- Simões, A. M., & Rodrigues, J. A. (2011). O uso e os impactos do Balanced Scorecard na gestão das empresas. Revisão da literatura e oportunidades de investigação. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, Vol. VIII, nº 18.
- Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (1993). *Planning and measurement in your organization of the future*. Industrial Engineering and Management Press, USA. pp.48.
- Suárez, S. (1995). Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa, 17ª ed., Pirámide, Madrid.
- Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 4-18.
- Teixeira, N. (2013), A avaliação do risco e da criação de valor no contexto empresarial, in Empreendedorismo, Coesão Social e Dinâmicas Empresariais, Caderno da Sociedade e Trabalho nº17.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison approaches, *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Voelpel, S., Leibold, M., Eckhoff, R., & Davenport, T. (2005). The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7 Issue: 1, pp.43-60,
- Yin, R. K. (2009). Case study research: design and methods, (4th ed.), Thousand Oaks, California, Sage
- Wu, A. (2005). The integration between balanced scorecard and intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*. 6, 2. pp. 267.

ANEXO 1 – Entrevista

Guião da entrevista semiestruturada aplicado à Administração e Direção da ZIRCOM Engenharia S.A.

A entrevista foi conduzida em dois momentos diferentes, que designamos por 1ª e 2ª entrevista.

O objetivo da **1ª entrevista** é a recolha de informação num ambiente informal, para a realização do presente estudo de caso.

1. Considera atualmente a estratégia, missão e visão da empresa como uma informação clara, bem definida e divulgada?
2. Que valores organizacionais são considerados de importância vital para a empresa?
3. Que opinião tem sobre o *Balanced Scorecard*?
4. Que fatores motivam a empresa a implementar o BSC?

Estabelecer consenso em relação à visão e estratégia.	
Comunicar a estratégia.	
Estabelecer metas estratégicas.	
Alinhar recursos e iniciativas estratégicas.	
Sustentar investimentos em ativos intelectuais e intangíveis.	
Fornecer a base para a aprendizagem estratégica.	

5. Quais as dificuldades que poderão surgir durante o processo de implementação do BSC?
6. Que benefícios espera obter com a implementação do BSC?

Alinhamento da estratégia com a organização	
Tradução da estratégia em termos operacionais	
Mobilização para a mudança	
Transformação da estratégia em tarefa de todos	
Melhor acompanhamento dos resultados	
Melhor nível de informação para a tomada de decisão	
Melhor orientação para a condução das rotinas do dia a dia	

7. Na sua opinião, a utilização do BSC pode ajudar a empresa a alcançar melhores resultados e a criar valor sustentável?
8. Considera que a utilização do BSC, propicie melhorias no processo de planeamento da sua área de negócios?
9. Considera que a informação disponibilizada pelo BSC, irá facilitar a condução da gestão e o processo de tomada de decisão?

Na **2ª entrevista** com a Administração e Direção foram abordadas questões com vista à tradução da estratégia em objetivos, segundo as quatro perspetivas do BSC e sugestões de medidas de desempenho, para a elaboração do Mapa Estratégico e da proposta do modelo de BSC.

1. Que sistemas ou processos são críticos para alcançar a missão?
2. Que processos de negócio geram valor para os clientes?
3. Como desenvolver as competências e motivação dos colaboradores, para que continuem a gerar valor para os clientes?
4. Como alocar o orçamento para tornar possível o alcance das metas e visão?
5. Que temas considera primordiais na definição dos objetivos estratégicos: Meio ambiente; Segurança; Qualidade; Preço; Responsabilidade Social; Imagem Institucional
6. Quais os indicadores de desempenho dos objetivos estratégicos?

ANEXO 2 – Respostas

Respostas das Entrevistas à Administração e Direção da ZIRCOM Engenharia S.A.

1ª ENTREVISTA - O objetivo da entrevista é a recolha de informação num ambiente informal, para a realização do presente estudo de caso.

Questão 1 - Considera clara, bem definida e divulgada a informação atual da estratégia, da missão e da visão da empresa?

Resposta: A missão está definida e é do conhecimento dos colaboradores, bem como a estratégia apresentada na reunião anual sendo também divulgada aos colaboradores. Relativamente à visão, existe formalmente a sua declaração, mas nem todos os colaboradores refletem sobre ela, porém identificam-na como uma orientação para o futuro

Questão 2 - Que valores organizacionais são considerados de importância vital para a empresa?

Resposta: Ética; Os colaboradores da empresa; Relações de confiança com os clientes; Qualidade do serviço; Eficiência do serviço e Segurança no trabalho; Inovação

Questão 3 - Que opinião tem sobre o *Balanced Scorecard*?

Resposta: Pensamos que é uma ferramenta que vai ajudar na sistematização e execução da estratégia, tornando-a mais clara para os colaboradores. Também irá melhorar a comunicação, ao sintetizar num mapa os indicadores relevantes para a gestão da empresa. Porém, estamos conscientes que o BSC não responde à totalidade dos problemas da empresa.

Questão 4 - Que fatores motivam a empresa a implementar o BSC?

Estabelecer consenso em relação à visão e estratégia.	√
Comunicar a estratégia.	√
Estabelecer metas estratégicas.	√
Alinhar recursos e iniciativas estratégicas.	√
Sustentar investimentos em ativos intelectuais e intangíveis.	√
Fornecer a base para a aprendizagem estratégica.	√

Resposta: Todos os itens são fatores motivacionais para a empresa.

Questão 5 - Quais as dificuldades que poderão surgir durante o processo de implementação do BSC?

Resposta: Reação a mudanças; Ligar os objetivos de longo prazo com as ações de curto prazo, nomeadamente a tradução da visão a todos os colaboradores.

Questão 6 - Que benefícios espera obter com a implementação do BSC?

Alinhamento da estratégia com a organização	√
Tradução da estratégia em termos operacionais	√
Mobilização para a mudança	√
Transformação da estratégia em tarefa de todos	√
Melhor acompanhamento dos resultados	√
Melhor nível de informação para a tomada de decisão	√
Melhor orientação para a condução das rotinas do dia a dia	√

Resposta: Todos os itens referem benefícios esperados pela empresa.

Questão 7 – Na sua opinião, a utilização do BSC pode ajudar a empresa a alcançar melhores resultados e a criar valor sustentável?

Resposta: Estamos cientes que é necessária uma exigência de rigor na definição e quantificação de objetivos por área, assim como na definição de um conjunto de objetivos estratégicos que queremos continuar a discutir, cada vez com mais assertividade, só desta maneira se pode criar valor sustentável.

Questão 8 – Considera que a utilização do BSC propicie melhorias no processo de planeamento da sua área de negócios?

Resposta: O planeamento e a respetiva definição das ações para cada objetivo estratégico proposto, vão assegurar o comprometimento dos diferentes departamentos da empresa para o seu controlo e monitorização.

Questão 9 - Considera que a informação disponibilizada pelo BSC irá facilitar a condução da gestão e o processo de tomada de decisão?

Resposta: Com os indicadores bem definidos, fica facilitado o processo para medir o grau de evolução e para se adaptarem aos condicionalismos do mercado.

2ª ENTREVISTA

Na segunda entrevista foram abordadas questões com vista à tradução da estratégia em objetivos, segundo as quatro perspetivas do BSC, e sugestões de medidas de desempenho para a elaboração do Mapa Estratégico e da proposta do modelo de BSC.

Questão 1 - Que sistemas ou processos são críticos para alcançar a missão?

Resposta: Processos operacionais, de gestão de clientes, de inovação e desenvolvimento de novas soluções.

Questão 2 - Que Processos de negócio geram valor para os clientes?

Resposta: Otimização dos processos internos, gestão da qualidade, e eficiente Gestão comercial.

Questão 3 - Como desenvolver as competências e motivação dos colaboradores, para que continuem a gerar valor para os clientes?

Resposta: Garantindo um bom ambiente a nível organizacional, investindo na formação e desenvolvimento de competências, na saúde e segurança no trabalho, no reconhecimento do trabalho realizado.

Questão 4 - Como alocar o orçamento para tornar possível o alcance das metas e visão?

Resposta: Para gerar lucro e assegurar a sustentabilidade da empresa, apostamos no dimensionamento do capital estrutural, físico e humano para otimizar os processos internos.

As pessoas são um valor essencial, o que se revela na cultura e nas práticas da empresa.

Questão 5 - Que temas considera primordiais na definição dos objetivos estratégicos: Meio ambiente; Segurança; Qualidade; Preço; Responsabilidade Social; Imagem Institucional?

Resposta: Por ordem de importância começamos pela Qualidade e Preço, seguidas dos outros temas.

Questão 6 - Quais os principais indicadores de desempenho dos objetivos estratégicos?

Resposta: A nível Financeiro - a rentabilidade das vendas e dos capitais próprios, índice de crescimento de mercado e resultado operacional.

Relacionado com os Clientes – o índice de atrasos nas entregas, a percentagem de clientes satisfeitos, a percentagem novos clientes e o número de propostas adjudicadas.

Nos Processos Internos foi definido o número de dias de atraso nas obras executadas, a percentagem intervenções em garantia , o tempo de resposta às ordens de serviço e o estudo da oferta e sua promoção aos clientes.

Na Aprendizagem e Crescimento, considerou-se a percentagem de investimento em novos equipamentos, a percentagem de investimento em inovação, a satisfação e a motivação dos colaboradores e o índice de produtividade.